

**LES ENTREPRISES CARA LIMITÉE**  
**Rapport de gestion**  
**pour les exercices clos le 25 décembre 2016 et le 27 décembre 2015**

Le rapport de gestion suivant de Les Entreprises Cara Limitée (« Cara » ou la « société ») présente des informations concernant la situation financière et les résultats d'exploitation de la société. Le présent rapport de gestion doit être lu en tenant compte des états financiers consolidés et les notes y afférentes de la société pour l'exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016. Les résultats d'exploitation consolidés pour les 13 et 52 semaines closes les 25 décembre 2016 sont comparés à ceux des 13 et 52 semaines closes le 27 décembre 2015. L'exercice de Cara est clos le dernier dimanche du mois de décembre. Par conséquent, il comporte généralement 52 semaines, mais à tous les cinq à six ans, il s'étale sur 53 semaines. L'exercice 2017 de la société sera clos le 31 décembre 2017 et comptera 53 semaines.

Une partie des informations contenues dans ce rapport de gestion renferme de l'information prospective qui comporte des risques et des incertitudes. Il y a lieu de se reporter aux rubriques « Information prospective » et « Risques et incertitudes » pour une analyse des incertitudes, des risques et des hypothèses connexes à ces énoncés. Les résultats réels pourraient varier sensiblement des résultats indiqués ou de l'information prospective sous-jacente en raison de divers facteurs, dont ceux décrits à la rubrique « Risques et incertitudes » et ailleurs dans le présent rapport de gestion.

Ce rapport de gestion a été établi au 2 mars 2017. On peut trouver des renseignements supplémentaires sur la société sur SEDAR, à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com).

### **Mode de présentation**

Les états financiers de l'exercice de la société ont été établis conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

### **Faits saillants du quatrième trimestre et de l'exercice :**

- Le BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> a augmenté pour atteindre 46,7 millions de dollars pour la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016, comparativement à 29,6 millions de dollars en 2015, soit une amélioration de 17,1 millions de dollars ou 57,8 % pour le trimestre. Pour l'exercice, le BAIIA lié à l'exploitation s'est établi à 144,0 millions de dollars, contre 112,2 millions de dollars en 2015, soit une amélioration de 31,8 millions de dollars ou 28,3 %. Ces augmentations sont attribuables au montant en dollars plus élevé des apports de chacun des trois secteurs opérationnels de la société, soit les restaurants exploités par la Société, les restaurants franchisés et les activités du secteur Central, ainsi qu'à l'acquisition de New York Fries au quatrième trimestre de 2015, de St-Hubert en septembre 2016 et de Original Joe's en décembre 2016.
- La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> est montée à 7,3 % pour le quatrième trimestre, comparativement à 6,4 % pour le trimestre correspondant de 2015, et la société a atteint pour un troisième trimestre consécutif sa cible à long terme (2020 – 2022) d'une marge sur le BAIIA lié à l'exploitation comprise entre 7 % et 8 % du chiffre d'affaires d'ensemble. Pour l'exercice, la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble s'est établie à 7,1 %, contre 6,4 % en 2015. Avec la marge de 7,1 %, l'exercice 2016 représente le premier exercice complet pour lequel la société atteint sa cible à long terme d'une marge sur le BAIIA lié à l'exploitation comprise entre 7 % et 8 % du chiffre d'affaires d'ensemble.
- Le bénéfice avant impôt a atteint 30,3 millions de dollars pour la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016, comparativement à 21,7 millions de dollars en 2015, soit une amélioration de 8,6 millions de dollars ou 39,6 % pour le trimestre. Pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, le bénéfice avant impôt s'est élevé à 96,0 millions de dollars, comparativement à 66,2 millions de dollars, soit une hausse de 29,8 millions de dollars ou 45,0 %.
- Le bénéfice net ajusté<sup>1)</sup> s'est élevé à 25,9 millions de dollars et à 97,0 millions de dollars pour les périodes de 13 semaines et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement, contre 20,7 millions de dollars et 64,3 millions de dollars pour les périodes correspondantes en 2015, ce qui représente des hausses de 5,2 millions de dollars ou 25,1 % pour le trimestre et de 32,7 millions de dollars ou 50,9 % pour l'exercice. Ces augmentations sont principalement attribuables à la meilleure performance des restaurants qui s'est traduite par un montant en dollars plus élevé des apports des restaurants exploités par la Société et des restaurants franchisés, à l'acquisition de New York Fries, de St-Hubert et de Original Joe's, ainsi qu'à la baisse des charges d'intérêts découlant de

la réduction de la dette au cours des huit premiers mois de 2016 avant la conclusion des transactions avec St-Hubert et Original Joe's.

- Le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> a augmenté de 180,0 millions de dollars comparativement à 2015 pour atteindre 641,1 millions de dollars pour la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016, soit une hausse de 39,0 %. Pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> a augmenté de 276,0 millions de dollars par rapport à 2015 pour s'établir à 2 041,7 millions de dollars, soit une hausse de 15,6 %. L'accroissement du chiffre d'affaires d'ensemble résulte essentiellement de l'acquisition de New York Fries en novembre 2015, de St-Hubert en septembre 2016, de Original Joe's en décembre 2016 ainsi que de l'ouverture de 42 nouveaux restaurants au cours de l'exercice, ces facteurs ayant été amoindris par les fermetures de restaurants.
- La croissance des ventes des restaurants comparables (« VRC »)<sup>1)</sup> pour le quatrième trimestre a diminué de 2,8 % par rapport à la période correspondante de 13 semaines en 2015. Pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, les VRC ont reculé de 1,7 % par rapport à la période correspondante de 2015. Les VRC ne tiennent pas compte de l'incidence de la transaction avec Original Joe's qui a été conclue le 28 novembre 2016. Les VRC continuent de refléter des difficultés dans les provinces de l'Ouest et la performance inégale de certaines bannières. Même si ces résultats sont meilleurs que ceux qu'a obtenus Cara en 2014, la société a centré davantage ses priorités et affecté plus de ressources pour s'améliorer par rapport aux résultats de 2016.

La direction continue de mettre l'accent sur des stratégies à court terme et à long terme pour accroître les VRC en procédant à des rénovations, en insistant davantage sur l'innovation culinaire, en améliorant l'expérience client et en augmentant les ventes électroniques au moyen d'applications nouvelles ou externes pour la plupart des marques au cours des deux prochains exercices. De plus, nous ajouterons plusieurs initiatives de marketing numérique qui devraient être lancées en 2017 afin de rejoindre de nouveaux segments de la clientèle et d'accroître la fréquence des clients actuels. Dans le but d'accélérer le développement de ces initiatives de commerce électronique et de marketing numérique, nous augmenterons nos investissements dans les ressources technologiques en 2017.

- Le 2 septembre 2016, la société a conclu l'acquisition de 100 % du Groupe St-Hubert Inc. (« St-Hubert »), le plus grand exploitant de restaurants à service complet au Québec en plus d'être un fabricant de produits alimentaires pleinement intégré, pour un prix d'achat de 540,2 millions de dollars. La transaction a été réglée au moyen de l'émission d'actions à droit de vote subalterne de Cara d'un montant de 53,9 millions de dollars en faveur du vendeur et d'actionnaires membres de la direction, du produit brut de 230,0 millions de dollars d'un placement privé de reçus de souscription et de l'augmentation de la facilité de crédit de la société auprès de la Banque Scotia et d'un syndicat de prêteurs.
- Le 28 novembre 2016, la société a conclu l'investissement dans la participation majoritaire dans Original Joe's Franchise Group Inc. (« Original Joe's ») pour une contrepartie en trésorerie de 93,0 millions de dollars. Original Joe's exploite et franchise 99 restaurants à service complet au Canada et aux États-Unis sous trois marques : Original Joe's Restaurant & Bar, State & Main Kitchen Bar et Elephant & Castle Pub and Restaurant. La transaction a été réglée au moyen d'un prélèvement sur la facilité de crédit existante de la société.
- Compte tenu de la conclusion des acquisitions de Groupe St-Hubert Inc. et de Original Joe's, le chiffre d'affaires d'ensemble de Cara devrait augmenter pour atteindre environ 2,7 milliards de dollars sur une base pro forma et le résultat par action devrait s'accroître lorsque le bénéfice tiré des acquisitions sur 12 mois sera pris en compte.

1) Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour obtenir les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble. Se reporter aux rubriques « Rapprochement du bénéfice net et du BAIIA » et « Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté » pour un rapprochement du BAIIA lié à l'exploitation et du bénéfice net ajusté.

## **Transformation majeure depuis 2013**

La société a transformé en profondeur l'ensemble de ses principales mesures financières depuis 2013. La direction a mis à exécution la stratégie visant une forte croissance du chiffre d'affaires de la société, la consolidation des marques de restaurants dans le secteur, la réalisation de synergies, le contrôle des coûts indirects et la maximisation du bénéfice. Depuis 2013, les actifs de la société ont plus que doublé, passant de 620,2 millions de dollars en 2013 à 1 316,0 millions de dollars en 2016. Les acquisitions et les intégrations réussies, la rentabilité accrue et l'effet de levier moindre ont créé une société beaucoup plus importante sur le plan du chiffre d'affaires et d'actifs, une société dont la rentabilité, exprimée en dollars ou en tant que marge sur le BAIIA, a progressé de façon remarquable, et une société qui jouit d'une situation financière beaucoup plus solide pour ce qui est du ratio de la dette sur le BAIIA et de la structure du capital.

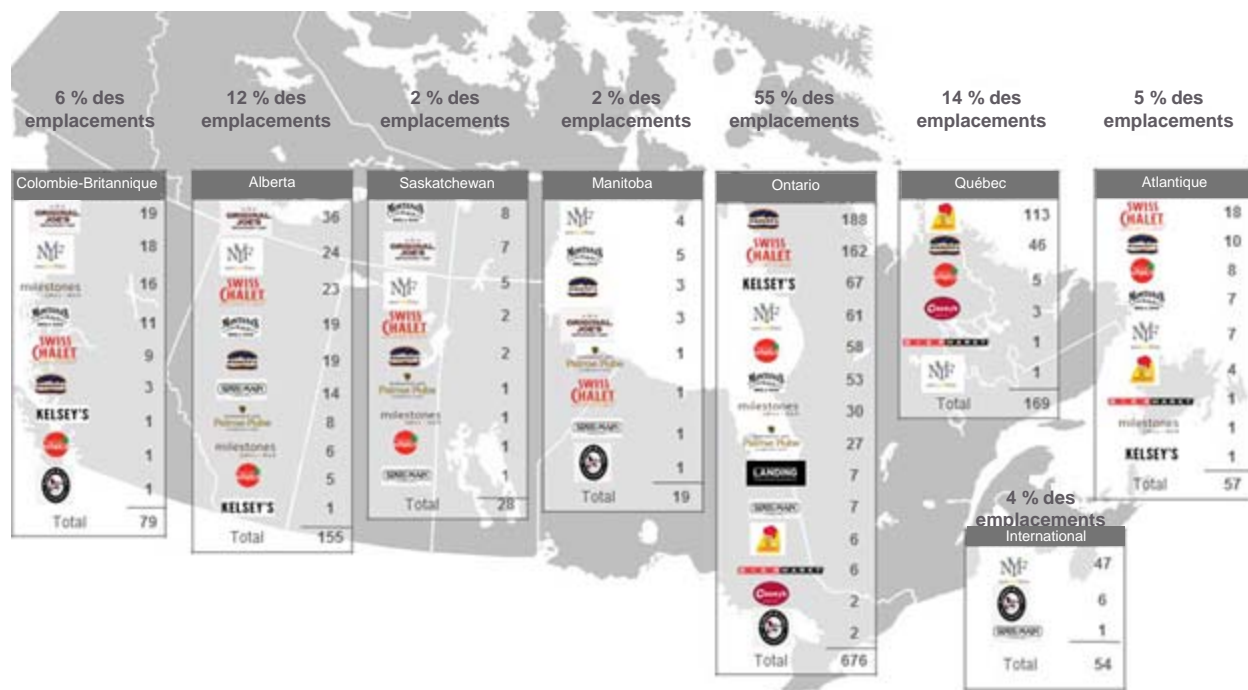
- Le chiffre d'affaires d'ensemble a atteint 2 041,7 millions de dollars en 2016, comparativement à 1 371,9 millions de dollars en 2013, soit une hausse de 669,8 millions de dollars ou 48,8 %.
- Le nombre total de restaurants est passé à 1 237 en 2016, comparativement à 833 restaurants en 2013, soit une augmentation de 404 restaurants ou 48,5 %.
- Le total des produits bruts s'est élevé à 463,3 millions de dollars en 2016, comparativement à 270,6 millions de dollars en 2013, soit une hausse de 192,7 millions de dollars ou 71,2 %.
- Les frais de vente et les charges générales et administratives, exprimés en pourcentage des produits bruts, ont été ramenés de 63,8 % en 2013 à 46,9 % en 2016.
- Le BAIIA lié à l'exploitation a grimpé à 144,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 47,9 millions de dollars en 2013, soit une augmentation de 96,1 millions de dollars ou 201 %.
- La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble a atteint 7,1 % en 2016, comparativement à 3,5 % en 2013, soit une hausse de 360 points de base ou une amélioration de 103 %.
- Les produits d'exploitation ont monté à 102,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 1,8 million de dollars en 2013, soit une progression de 100,2 millions de dollars.
- Le bénéfice avant impôt sur le résultat s'est chiffré à 96,0 millions de dollars en 2016, comparativement à une perte de (42,2) millions de dollars en 2013, soit une amélioration de 138,2 millions de dollars.
- Le bénéfice net ajusté a atteint 97,0 millions de dollars en 2016, comparativement à une perte de (39,5) millions de dollars en 2013, soit une amélioration de 136,5 millions de dollars.
- La société a reconfiguré son bilan de manière à réduire sensiblement ses ratios de levier financier, ramenant le multiple de la dette sur le BAIIA de 6,2 fois en 2013 à 2,1 fois à la clôture de 2016. Grâce à l'effet de levier moindre au bilan, la société pourra continuer de rechercher les occasions d'investir dans ses marques et réaliser des acquisitions stratégiques qui alimenteront le chiffre d'affaires et la croissance rentable tout en maintenant des ratios de levier par rapport au BAIIA prudents.

## **Événement postérieur à la date de clôture**

Le 2 mars 2017, le conseil d'administration de la société a déclaré un dividende de 0,10169 \$ par action ordinaire à droit de vote subalterne et par action ordinaire à droit de vote multiple. Le versement du dividende sera effectué le 15 avril 2017 aux actionnaires inscrits à la fermeture des bureaux le 31 mars 2017.

## Survol

Cara est une entreprise de restauration à service complet qui franchise et exploite des restaurants avec des marques emblématiques. Au 25 décembre 2016, Cara possédait 15 marques et 1 237 restaurants, dont 83 % sont des restaurants franchisés. Le réseau de restaurants de Cara comprend notamment les restaurants Harvey's, Swiss Chalet, Kelsey's, East Side Mario's, Montana's, Milestones, Prime Pubs, Casey's, Bier Markt, Landing, New York Fries, St-Hubert, Original Joe's, State & Main et Elephant & Castle. Grâce à ces marques phares, Cara est reconnue à l'échelle nationale comme un franchiseur de choix. Les restaurants de Cara sont situés partout au Canada, dont 55 % en Ontario.



Nombre de restaurants (non audité)	Au 25 décembre 2016				Au 27 décembre 2015		
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Coentreprises	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Total
Swiss Chalet .....	9	206	0	215	7	210	217
Harvey's .....	13	258	0	271	17	251	268
Montana's .....	13	90	0	103	13	86	99
East Side Mario's <sup>1)</sup> .....	2	76	0	78	4	74	78
Kelsey's .....	13	57	0	70	16	55	71
Casey's .....	0	5	0	5	1	18	19
Prime Pubs .....	5	32	0	37	5	28	33
Bier Markt .....	8	0	0	8	7	0	7
Milestones .....	29	25	0	54	29	26	55
Landing .....	7	0	0	7	4	0	4
New York Fries .....	17	150	0	167	16	143	159
St-Hubert .....	13	110	0	123	0	0	0
Original Joe's .....	20	17	28	65	0	0	0
State & Main .....	12	4	8	24	0	0	0
Elephant & Castle .....	10	0	0	10	0	0	0
<b>Nombre total de restaurants .....</b>	<b>171</b>	<b>1 030</b>	<b>36</b>	<b>1 237</b>	<b>119</b>	<b>891</b>	<b>1 010</b>
	<b>14 %</b>	<b>83 %</b>	<b>3 %</b>	<b>100 %</b>	<b>12 %</b>	<b>88 %</b>	<b>100 %</b>

<sup>1)</sup> Le nombre de restaurants exclut les restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis.

## Principales informations financières

Le tableau suivant présente les résultats d'exploitation de Cara pour les exercices 2016, 2015, 2014 et 2013 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les			
	25 décembre 2016	27 décembre 2015	30 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Chiffre d'affaires d'ensemble<sup>3)</sup> (non audité).....</b>	<b>2 041,7 \$</b>	<b>1 765,7 \$</b>	<b>1 691,7 \$</b>	<b>1 371,9 \$</b>
Chiffre d'affaires.....	380,6 \$	247,5 \$	205,1 \$	194,8 \$
Produits tirés des franchises.....	82,6	73,3	71,8	74,3
Produits tirés du développement.....	–	5,6	5,0	1,5
<b>Total des produits bruts<sup>1)</sup>.....</b>	<b>463,3 \$</b>	<b>326,3 \$</b>	<b>281,8 \$</b>	<b>270,6 \$</b>
Coût des stocks vendus.....	(141,8)	(70,5)	(59,4)	(56,3)
Frais de vente, charges générales et administratives.....	(217,2)	(169,1)	(162,7)	(172,6)
Charges liées au développement.....	–	(5,6)	(4,5)	(1,5)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises.....	(1,9)	1,1	(4,9)	(2,7)
Charges de restructuration.....	(0,2)	(0,4)	(6,6)	(14,2)
Autres.....	–	–	–	(21,5)
<b>Produits d'exploitation<sup>1)</sup>.....</b>	<b>102,0 \$</b>	<b>81,9 \$</b>	<b>43,8 \$</b>	<b>1,8 \$</b>
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières.....	(5,9)	(15,7)	(33,9)	(44,0)
Quote-part de la perte liée à la participation dans des entreprises associées et des coentreprises.....	(0,1)	–	–	–
<b>Bénéfice avant impôt sur le résultat<sup>1)</sup>.....</b>	<b>96,0 \$</b>	<b>66,2 \$</b>	<b>9,9 \$</b>	<b>(42,2) \$</b>
Impôt sur le résultat – exigible.....	(6,9)	(1,6)	(4,4)	–
Impôt sur le résultat – différé.....	(22,0)	35,1	(0,1)	–
<b>Bénéfice net<sup>1)</sup>.....</b>	<b>67,0 \$</b>	<b>99,7 \$</b>	<b>5,4 \$</b>	<b>(42,2) \$</b>
<b>Bénéfice net ajusté<sup>2)</sup>.....</b>	<b>97,0 \$</b>	<b>64,3 \$</b>	<b>10,4 \$</b>	<b>(39,5) \$</b>
Total des actifs.....	1 316,0 \$	503,8 \$	389,2 \$	367,8 \$
Passifs financiers non courants.....	593,8 \$	145,6 \$	467,7 \$	484,3 \$
<b>Résultat par action attribuable aux actionnaires ordinaires (en dollars)</b>				
Résultat de base par action.....	1,28 \$	2,46 \$	0,31 \$	(0,30) \$
Résultat dilué par action.....	1,22 \$	2,10 \$	0,19 \$	(0,30) \$
Résultat de base par action ajusté <sup>2)</sup> .....	1,86 \$	1,58 \$	0,57 \$	(0,30) \$
Résultat dilué par action ajusté <sup>2)</sup> .....	1,76 \$	1,35 \$	0,36 \$	(0,30) \$

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

<sup>2)</sup> Le bénéfice net ajusté et le résultat de base par action ajusté ne tiennent pas compte de l'incidence de la charge d'impôt différé hors trésorerie, des charges de dépréciation hors trésorerie, de l'amortissement sans effet sur la trésorerie des hausses de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition de St-Hubert, ni des coûts de transaction. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour les définitions du bénéfice net ajusté, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté.

<sup>3)</sup> Le chiffre d'affaires d'ensemble ne tient pas compte des résultats des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour la définition du chiffre d'affaires d'ensemble.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les			
	25 décembre 2016	27 décembre 2015	30 décembre 2014	31 décembre 2013
<b>Dividendes déclarés (en dollars par action)<sup>1)</sup></b>				
Actions à droit de vote subalterne, actions à droit de vote multiple et reçus de souscription .....	0,41 \$	0,19 \$	– \$	– \$
Actions ordinaires .....	– \$	– \$	0,23 \$	0,21 \$
Dividendes en espèces liés aux actions privilégiées de catégorie A classées dans les passifs .....	– \$	– \$	0,09 \$	– \$
Dividendes en espèces liés aux actions privilégiées de catégorie B classées dans les passifs .....	– \$	– \$	0,15 \$	– \$
<b>Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté <sup>2)</sup></b>				
Bénéfice net .....	67,0 \$	99,7 \$	5,4 \$	(42,2) \$
Impôt différé .....	22,0	(35,1)	0,1	–
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition .....	2,9	–	–	–
Coûts de transaction .....	3,1	0,8	–	–
Charges de dépréciation .....	1,9	(1,1)	4,9	2,7
<b>Bénéfice net ajusté <sup>1) 2)</sup></b> .....	<b>97,0 \$</b>	<b>64,3 \$</b>	<b>10,4 \$</b>	<b>(39,5) \$</b>
<b>Rapprochement du bénéfice net et du BAIIA <sup>2)</sup></b>				
Bénéfice net .....	67,0 \$	99,7 \$	5,4 \$	(42,2) \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	5,9	15,7	33,9	44,0
Impôt sur le résultat .....	29,0	(33,5)	4,5	–
Amortissement des immobilisations corporelles ..	26,7	19,4	17,4	23,7
Amortissement des autres actifs .....	5,4	5,0	3,2	0,7
<b>BAIIA <sup>2)</sup></b> .....	<b>134,0 \$</b>	<b>106,3 \$</b>	<b>64,4 \$</b>	<b>26,2 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA <sup>2)</sup> et du BAIIA lié à l'exploitation<sup>2)</sup></b>				
Pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel .....	0,9	3,5	4,4	1,8
Charges de restructuration .....	0,2	0,4	6,6	14,2
Coûts de transaction .....	3,1	0,8	–	–
Frais de conversion .....	(1,6)	(1,8)	(1,8)	(16,3)
(Profit net) perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles .....	(3,8)	(1,3)	(0,3)	18,6
Dépréciation d'actifs .....	1,9	(1,1)	4,9	2,7
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition .....	2,9	–	–	–
Rémunération fondée sur des actions .....	4,1	6,4	6,1	(0,9)
Variation de la provision pour contrats déficitaires .....	2,2	(1,0)	(0,8)	1,6
<b>BAIIA lié à l'exploitation <sup>1) 2)</sup></b> .....	<b>144,0 \$</b>	<b>112,2 \$</b>	<b>83,6 \$</b>	<b>47,9 \$</b>
% de variation .....	28,3 %	34,2 %	74,5 %	

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

<sup>2)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour les définitions du bénéfice net ajusté, du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation.

Le tableau ci-après présente un sommaire de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble de Cara, de la croissance des VRC, du nombre de restaurants, des frais de vente et charges générales et administratives, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les 52 semaines closes les			
	25 décembre 2016	27 décembre 2015	30 décembre 2014	31 décembre 2013
Chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1) 3)</sup> (non audité) .....	2 041,7 \$	1 765,7 \$	1 691,7 \$	1 371,9 \$
Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1) 3)</sup> (non audité).....	15,6 %	4,4 %	23,3 %	4,7 %
Croissance des VRC <sup>2) 3)</sup> (non audité) .....	(1,7) %	2,4 %	2,9 %	0,5 %
Nombre total de restaurants exploités par la société (à la clôture).....	171	119	91	77
Nombre de restaurants exploités en coentreprise (à la clôture).....	36	0	0	0
Nombre de restaurants franchisés (à la clôture).....	1 030	891	746	756
Nombre total de restaurants <sup>1)</sup> (à la clôture).....	<b>1 237</b>	<b>1 010</b>	<b>837</b>	<b>833</b>
Total des produits bruts.....	463,3 \$	326,3 \$	281,8 \$	270,6 \$
Frais de vente et charges générales et administratives.....	217,2 \$	169,1 \$	162,7 \$	172,6 \$
Frais de vente et charges générales et administratives en pourcentage des produits bruts.....	46,9 %	51,8 %	57,7 %	63,8 %
BAIIA lié à l'exploitation <sup>3)</sup> .....	144,0 \$	112,2 \$	83,6 \$	47,9 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation <sup>3)</sup> .....	31,1 %	34,4 %	29,7 %	17,7 %
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation au titre du chiffre d'affaires d'ensemble <sup>3)</sup> .....	7,1 %	6,4 %	4,9 %	3,5 %

<sup>1)</sup> Les résultats des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis sont exclus du total du chiffre d'affaires d'ensemble et du nombre de restaurants.

<sup>2)</sup> Les résultats des restaurants New York Fries hors Canada, des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis et de tous les restaurants Casey's sont exclus de la croissance des VRC.

<sup>3)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble.

## **Facteurs influant sur nos résultats d'exploitation**

### ***Croissance des VRC***

La croissance des VRC est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer les ventes des emplacements établis sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent. La croissance des VRC permet d'expliquer quelle proportion de la croissance des ventes peut être attribuée à la croissance des emplacements établis et celle qui peut être attribuée à l'apport net de nouveaux restaurants qui ont ouvert leurs portes. Cara calcule la croissance des VRC comme l'augmentation ou la diminution, exprimée en pourcentage, du chiffre d'affaires des restaurants ouverts depuis au moins 24 mois complets. La croissance des VRC de Cara ne tient pas compte de Original Joe's, car la transaction a été conclue le 28 novembre 2016, ni des restaurants Casey's puisque la société a amorcé un processus de réduction progressive de ses activités selon lequel les établissements seront convertis à d'autres marques de Cara, poursuivront leurs activités moyennant une licence d'exploitation sous la marque Casey's ou encore seront fermés, ni du chiffre d'affaires attribuable aux activités internationales de 47 restaurants New York Fries et de 3 restaurants East Side Mario's.

La croissance des VRC est stimulée surtout par les variations du nombre de transactions avec les clients et du montant moyen de la transaction. La croissance des VRC est essentiellement tributaire des activités et des efforts que déploie Cara au chapitre du marketing. La croissance des VRC de Cara est également touchée par des facteurs externes, en particulier par l'évolution macroéconomique qui influe sur les dépenses de consommation discrétionnaires au Canada.

Des conditions météorologiques atypiques pendant une période prolongée peuvent nuire aux activités de Cara. Pendant l'été, le temps pluvieux ou froid pour la saison peut avoir des répercussions néfastes sur l'achalandage des terrasses de cinq des 15 marques de Cara. Pour ce qui est de l'hiver, d'abondantes chutes de neige inhabituelles, des tempêtes de verglas ou d'autres conditions météorologiques extrêmes peuvent réduire l'achalandage des restaurants et, de ce fait, nuire au chiffre d'affaires et à la rentabilité.

Les VRC ont diminué de 2,8 % pour le quatrième trimestre et de 1,7 % pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016. Les VRC du quatrième trimestre continuent de refléter des difficultés dans les provinces de l'Ouest et la performance inégale de certaines bannières. Si la diminution des ventes en 2016 a été inférieure aux attentes de la direction, les ventes de la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016 restent supérieures au niveau des VRC en 2014. Cara étant propriétaire de nombreuses marques, celles-ci ne produisent pas toutes de bons résultats au même moment, ce qui peut rendre variables le chiffre d'affaires et les VRC. La direction continue de mettre l'accent sur des stratégies à court terme et à long terme pour accroître les VRC en procédant à des rénovations, en insistant davantage sur l'innovation culinaire, en améliorant l'expérience client et en augmentant les ventes électroniques au moyen d'applications externes nouvelles ou améliorées pour la plupart des marques au cours des deux prochains exercices. De plus, nous ajouterons plusieurs initiatives de marketing numérique qui devraient être lancées en 2017 afin de rejoindre de nouveaux segments de la clientèle et d'accroître la fréquence des clients actuels. Dans le but d'accélérer le développement de ces initiatives de commerce électronique et de marketing numérique, nous augmenterons nos investissements dans les ressources technologiques consacrées au commerce électronique, à la numérisation et à l'analyse de données.

---

Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » à la page 41 pour une description de la façon dont Cara calcule la croissance des VRC. La croissance des VRC pour une marque en particulier pourrait être supérieure ou inférieure à celle de l'ensemble des restaurants et, dans certains cas, la croissance des ventes des restaurants, comparables pour les marques individuelles, pourrait être négative.

### ***Concurrence***

Le secteur canadien de la restauration a toujours été de nature hautement concurrentielle et continue de l'être. Même si les goûts et les attentes des clients ont évolué au cours des années, bon nombre de facteurs influant sur le choix d'un restaurant sont toujours les mêmes, soit la qualité, la valeur, le service et la commodité. Cara se mesure à un éventail de concurrents, dont des grandes chaînes de restaurants nationales et régionales ainsi que des restaurateurs indépendants locaux. Bien que ces derniers continuent d'accaparer une part importante du marché de la restauration, la direction de Cara estime que les plus grands exploitants, comme Cara, continueront d'offrir des avantages concurrentiels par rapport à leurs homologues indépendants. Parmi ces avantages, on compte les coûts moindres des aliments grâce à un plus grand pouvoir d'achat, la capacité de générer des ventes au moyen d'investissements publicitaires mieux ciblés, la sélection plus judicieuse des emplacements ainsi qu'une longue expérience et beaucoup de savoir-faire en matière de négociation immobilière.



## ***Ouverture de nouveaux restaurants***

L'ouverture et le succès de nouveaux restaurants sont tributaires d'un certain nombre de facteurs, dont la disponibilité d'emplacements convenables, la négociation de contrats de location acceptables pour les nouveaux restaurants, la nécessité d'attirer des franchisés ayant les compétences requises et disposant d'un financement approprié, la disponibilité, la formation et la fidélisation de membres de la direction et d'autres membres du personnel nécessaires pour exploiter de nouveaux restaurants détenus par la société ainsi que d'autres facteurs, dont certains échappent au contrôle de Cara.

## **Résultats financiers**

### ***Chiffre d'affaires d'ensemble***

Le chiffre d'affaires d'ensemble en 2016 s'est élevé à 2 041,7 millions de dollars, comparativement à 1 765,7 millions de dollars en 2015, en hausse de 276,0 millions de dollars ou 15,6 %. Cette hausse est principalement attribuable à l'ouverture de nouveaux restaurants en 2015, à l'ajout des restaurants New York Fries au quatrième trimestre de 2015, à l'ajout en septembre 2016 de St-Hubert, incluant le chiffre d'affaires tiré de ses activités de transformation et de distribution d'aliments, et à l'ajout de Original Joe's en décembre 2016 qui, ensemble, ont généré des ventes plus élevées qui ont compensé les fermetures de restaurants et la variation des VRC au cours de l'exercice.

### ***Total des produits bruts***

Le total des produits bruts tient compte du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société, des produits tirés des franchises (dont les redevances, déduction faite des subventions approuvées, les redevances des nouvelles franchises, les produits tirés de la location de matériel et les frais de conversion de restaurants exploités par la société en franchises), des droits générés par le centre d'appels hors site de Cara, des produits tirés du développement ainsi que des produits tirés de la transformation d'aliments et de la distribution dans les épicerie et dans son réseau de restaurants franchisés.

Le total des produits bruts s'est établi à 463,3 millions de dollars en 2016, comparativement à 326,3 millions de dollars en 2015, en hausse de 137,0 millions de dollars ou 42,0 %. L'augmentation des produits bruts découle principalement de l'ouverture de nouveaux restaurants en 2015, de l'ajout de restaurants exploités par la société en 2015 et en 2016, de l'acquisition de New York Fries au quatrième trimestre de 2015, de l'acquisition de St-Hubert en septembre 2016 et de l'ajout de Original Joe's en décembre 2016.

Le total des produits bruts s'est établi à 326,3 millions de dollars en 2015 comparativement à 281,8 millions de dollars en 2014, en hausse de 44,5 millions de dollars ou 15,8 %. La hausse des produits bruts provenant des activités poursuivies s'explique essentiellement par la croissance des VRC de 2,4 %, et l'ajout de 28 restaurants exploités par la société, en raison de l'ouverture de nouveaux restaurants en 2015 déduction faite des fermetures de restaurants, du rachat de franchises en 2015, de l'acquisition de New York Fries, et par les résultats pour un exercice complet de trois restaurants Landing acquis en décembre 2014.

### ***Frais de vente et charges générales et administratives***

Les frais de vente et les charges générales et administratives regroupent les coûts directs engagés par les restaurants exploités par la société (comme la main-d'œuvre) ainsi que les autres coûts directs nets afférents aux restaurants exploités par Cara (par ex. les fournitures, les services publics, les loyers, la commercialisation, les impôts fonciers), les coûts indirects, les subventions locatives et l'aide accordée à des franchisés pour les créances irrécouvrables, les coûts indirects du secteur Central, les coûts liés à la division de transformation des aliments et de distribution, l'amortissement des frais de location et incitatifs à la location, les pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel ainsi que l'amortissement des autres actifs. Ces charges sont contrebalancées par les rabais sur achats.

Les coûts directs engagés par les restaurants exploités par la société pour la main-d'œuvre et les autres coûts directs et indirects afférents à l'exploitation des restaurants par Cara subissent l'incidence du nombre de restaurants, des augmentations du salaire minimum et de la capacité de la société à gérer le coût des intrants grâce à divers programmes. Les coûts indirects du secteur Central sont touchés par l'inflation générale, la conjoncture qui permet d'attirer et de retenir le personnel clé ainsi que la capacité de la direction à contrôler les coûts discrétionnaires. Les coûts liés à la transformation d'aliments et à la distribution sont influencés par les hausses du salaire minimum, le volume des ventes et la capacité de la société à gérer les coûts contrôlables liés à la promotion, à la fabrication et à la distribution des produits. Quant à l'aide accordée à des franchisés pour le paiement de leur loyer et les créances irrécouvrables, elle est touchée par le chiffre d'affaires des franchisés et leur rentabilité globale. Le volume des achats, l'inflation et les fluctuations des prix de produits et services négociés ont

une incidence sur les rabais sur achats. Les pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel, les frais de location et les incitatifs à la location comptabilisés et l'amortissement des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles représentent des charges hors trésorerie ayant généralement trait à des conversions survenues à l'exercice précédent où des restaurants exploités par la société ont été convertis en restaurants franchisés.

Les frais de vente et les charges générales et administratives pour l'exercice 2016 se sont élevés à 217,2 millions de dollars, comparativement à 169,1 millions de dollars en 2015, en hausse de 48,1 millions de dollars ou 28,4 %. La hausse découle principalement de l'ajout de St-Hubert en septembre 2016, des coûts de transaction non récurrents de 3,1 millions de dollars liés essentiellement aux transactions avec St-Hubert et Original Joe's, ainsi que d'une charge de dépréciation hors trésorerie de 1,9 million de dollars. De plus, l'augmentation du nombre de restaurants exploités par la société au cours de l'exercice comparativement à 2015 s'est traduit par un accroissement des coûts directs de la main-d'œuvre des restaurants et des autres coûts directs des restaurants. Ces augmentations ont été neutralisées en partie par la réduction des coûts indirects nets. Les frais de vente et les charges générales et administratives, exprimés en pourcentage des produits bruts liés à l'exploitation, ont été ramenés de 51,8 % en 2015 à 46,9 % en 2016, soit une baisse de 4,9 points de pourcentage. Compte non tenu des coûts de transaction non récurrents et de la charge de dépréciation hors trésorerie, les frais de vente et les charges générales et administratives exprimés en pourcentage des produits ont diminué pour s'établir à 45,8 %, soit une baisse de 6,0 points de pourcentage par rapport à 2015 alors que nos produits d'exploitation continuent de croître plus rapidement que nos frais de vente et charges générales et administratives.

Les frais de vente et les charges générales et administratives pour l'exercice 2015 se sont élevés à 169,1 millions de dollars comparativement à 162,7 millions de dollars en 2014, une hausse de 6,4 millions de dollars ou 3,9 %. La hausse est liée à l'ajout de 28 restaurants exploités par la société en 2015 comparativement à 2014, à l'accroissement des coûts directs de la main-d'œuvre des restaurants et des autres coûts directs des restaurants du fait des augmentations du salaire minimum et d'une augmentation des apports excédentaires de la société dans les fonds de marketing pour accroître les ventes. Ces augmentations ont été neutralisées par les économies réalisées en raison de la réduction des coûts du secteur Central suivant la restructuration du personnel du siège social, des économies liées à la rémunération variable dans les restaurants exploités par la société et à d'autres coûts indirects nets. Les frais de vente et les charges générales et administratives, exprimés en pourcentage des produits bruts liés à l'exploitation, ont diminué, passant de 57,7 % en 2014 à 51,8 % en 2015, soit une baisse de 5,9 points de pourcentage.

#### ***Charges d'intérêts nettes et autres charges de financement***

Les charges financières se rapportent aux activités de financement de Cara, ce qui comprend la facilité de crédit existante ainsi que l'amortissement des coûts de financement. Avant la réalisation de son premier appel public à l'épargne (le « placement ») le 10 avril 2015, ces charges tenaient aussi compte de l'intérêt sur les débentures subordonnées ainsi que sur les actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B, de la charge de désactualisation hors trésorerie afférente aux débentures subordonnées et aux actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B et des ajustements à la valeur de marché des instruments dérivés de taux d'intérêt. Le 10 avril 2015, les débentures subordonnées et les actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B ont été remises et converties en actions ordinaires au moment de l'exercice de bons de souscription sans décaissement. Ces actions ordinaires ont été par la suite converties en actions à droit de vote subalterne et à droit de vote multiple.

Les charges d'intérêts nettes et autres charges financières se sont établies à 5,9 millions de dollars en 2016, comparativement à 15,7 millions de dollars en 2015, soit une baisse de 9,8 millions de dollars ou 62,4 %. Cette diminution est attribuable à la réduction des montants prélevés sur la facilité de crédit au cours des huit premiers mois de l'exercice avant la conclusion des transactions avec St-Hubert et Original Joe's.

Les charges d'intérêts nettes et autres charges financières se sont établies à 15,7 millions de dollars en 2015 comparativement à 33,9 millions de dollars en 2014, soit une baisse de 17,7 millions de dollars ou 53,0 %. Cette importante baisse des charges d'intérêts nettes s'explique avant tout par la réduction de la dette totale à même le produit net tiré du placement, la conversion des actions privilégiées et des bons de souscription en actions à droit de vote multiple et la modification de la facilité de crédit à terme existante à des taux d'intérêt réduits.

Au deuxième trimestre de 2015, en parallèle avec l'établissement de la facilité de crédit à terme modifiée et prorogée, la société a réglé un dérivé sur taux d'intérêt de 150,0 millions de dollars à l'égard de sa facilité de crédit précédente et a comptabilisé une perte de 1,6 million de dollars liée à l'ajustement de la juste valeur du dérivé. La société a également radié des frais de financement non amortis de 1,8 million de dollars liés à la facilité de crédit précédente.

### ***Bénéfice avant impôt sur le résultat***

Le bénéfice avant impôt sur le résultat s'est établi à 96,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 66,2 millions de dollars en 2015, soit une amélioration de 29,8 millions de dollars ou 45,0 %. Le bénéfice avant impôt sur le résultat s'est établi à 66,2 millions de dollars en 2015 comparativement à 9,9 millions de dollars en 2014, soit une amélioration de 56,3 millions de dollars ou une hausse de 568,7 %. L'amélioration tient essentiellement à la meilleure performance des restaurants concrétisée par le montant en dollars plus élevé de l'apport des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, l'ajout de restaurants exploités par la société, l'ajout des restaurants The Landing Group et New York Fries, et de charges d'intérêts moindres par suite du placement en avril 2015.

### ***Impôt sur le résultat***

Le bénéfice que génère Cara est assujéti à l'impôt fédéral et à des impôts provinciaux. Cara dispose de pertes fiscales qui peuvent servir à compenser le bénéfice imposable et elle ne paie donc pas à l'heure actuelle un montant important au titre des impôts en trésorerie sur le bénéfice d'exploitation. En 2015, avant le placement, la société a payé des impôts en ce qui a trait à ses actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B. Conformément à la législation fiscale canadienne, tout dividende versé sur ces actions privilégiées est soumis à un impôt particulier (impôt de la partie VI.1) au taux d'impôt de 40 %, qui est comptabilisé comme une charge d'impôt. Cet impôt était admissible à une déduction fiscale équivalente à 3,5 fois le montant de l'impôt de la partie VI.1 versé. Ces dividendes étaient présentés comme des charges financières aux fins comptables. L'impôt sur les dividendes versés ne devrait pas être présenté au cours des prochaines périodes étant donné que les actions privilégiées ont été converties en actions ordinaires à droit de vote multiple le 10 avril 2015.

La société a comptabilisé une charge d'impôt exigible de 6,9 millions de dollars pour 2016, comparativement à 1,6 million de dollars en 2015, soit une augmentation de la charge d'impôt de 5,3 millions de dollars. La charge d'impôt est principalement liée au bénéfice de St-Hubert qui donne lieu à des impôts à payer.

La société a comptabilisé une charge d'impôt différé de 22,0 millions de dollars pour 2016, comparativement à un recouvrement de 35,1 millions de dollars en 2015, soit une variation de la charge d'impôt différé de 57,1 millions de dollars. La charge d'impôt différé est une charge hors trésorerie qui concerne principalement l'utilisation de pertes fiscales comptabilisées antérieurement disponibles au titre d'exercices précédents.

La société a comptabilisé un recouvrement d'impôt net de 33,5 millions de dollars en 2015 contre une charge d'impôt net de 4,5 millions de dollars en 2014, une diminution de 38,0 millions de dollars. La baisse par rapport à 2014 tient principalement à la comptabilisation des actifs d'impôt différé de 37,5 millions de dollars à l'égard de pertes autres qu'en capital et d'autres différences temporaires disponibles pouvant servir à compenser l'impôt payable sur le bénéfice d'exploitation au cours de périodes futures. La direction a déterminé qu'il était approprié de comptabiliser un actif d'impôt différé selon la récente performance financière de la société, les prévisions financières et la possibilité d'utiliser cet actif (les pertes fiscales) à l'égard des bénéfices imposables futurs.

L'actif d'impôt différé se rattache principalement aux pertes fiscales de 34,4 millions de dollars disponibles pour contrebalancer le bénéfice imposable futur. Ces pertes expirent entre 2033 et 2035.

### ***Bénéfice net ajusté***

Le bénéfice net ajusté a atteint 97,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 64,3 millions de dollars en 2015, soit une hausse de 32,7 millions de dollars ou 50,9 %. Cette augmentation est principalement attribuable à la meilleure performance des restaurants et à la hausse correspondante de l'apport des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, à l'acquisition de New York Fries, de St-Hubert et de Original Joe's, ainsi qu'à la baisse des charges d'intérêts au cours des huit premiers mois de l'exercice. Ces facteurs ont été partiellement contrebalancés par des charges non récurrentes ou hors trésorerie totalisant 29,9 millions de dollars qui sont éliminées pour calculer le bénéfice net ajusté. Ces charges se composent d'une charge d'impôt différé hors trésorerie de 22,0 millions de dollars, d'un ajustement de la juste valeur sans effet sur la trésorerie de 2,9 millions de dollars découlant de l'évaluation revue à la hausse des stocks à la date d'acquisition de St-Hubert qui a été pris en compte dans le coût des stocks vendus au troisième et au quatrième trimestres, des coûts de transaction non récurrents de 3,1 millions de dollars principalement imputés aux transactions avec St-Hubert et Original Joe's, ainsi que

d'une charge de dépréciation d'actifs de 1,9 million de dollars. Outre ces montants, la diminution tient également compte de la radiation de frais de financement différés de 0,4 million de dollars et d'une charge d'impôt supplémentaire.

Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » à la page 41 pour une définition du bénéfice net ajusté.

### ***Bénéfice net***

Le bénéfice net s'est établi à 67,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 99,7 millions de dollars en 2015, soit un recul de 32,7 millions de dollars ou 32,8 %. La diminution s'explique principalement par la variation de 57,1 millions de dollars de l'impôt différé découlant d'un recouvrement de 35,1 millions de dollars inscrit en 2015 comparativement à une charge de 22,0 millions de dollars en 2016 (voir la rubrique « Impôt sur le résultat » à la page 11) et par les charges non récurrentes ou hors trésorerie totalisant 29,9 millions de dollars dont il est question ci-haut, ces facteurs ayant été partiellement contrebalancés par la meilleure performance des restaurants concrétisée par un apport plus élevé des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, l'ajout des restaurants New York Fries, St-Hubert et Original Joe's, ainsi que les charges d'intérêts moindres au cours des huit premiers mois de l'exercice.

Le bénéfice net a atteint 99,7 millions de dollars en 2015, comparativement à 5,4 millions de dollars en 2014, soit une amélioration de 94,3 millions de dollars ou une hausse de 1 746,3 %. L'augmentation du bénéfice net résulte avant tout de la meilleure performance des restaurants concrétisée par un apport plus élevé des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, l'ajout des restaurants The Landing Group et New York Fries, de charges d'intérêts moindres de 17,7 millions de dollars et de la comptabilisation d'un actif d'impôt de 36,9 millions de dollars, décrit ci-dessus.

### ***BAIIA lié à l'exploitation***

Le BAIIA lié à l'exploitation a atteint 144,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 112,2 millions de dollars en 2015, ce qui représente une augmentation de 31,8 millions de dollars ou 28,3 %. L'augmentation s'explique par le montant en dollars plus élevé de l'apport des quatre secteurs opérationnels de la société, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés, la transformation d'aliments et la distribution, et les activités du secteur Central, ainsi que par l'ajout de New York Fries en novembre 2015, de St-Hubert en septembre 2016 et de Original Joe's en novembre 2016.

L'augmentation attribuable aux restaurants exploités par la société résulte principalement de la hausse du chiffre d'affaires provenant de l'ajout des restaurants de The Landing Group et de New York Fries en 2015, de l'ajout de St-Hubert en septembre 2016, de l'ajout de Original Joe's en novembre 2016 et du resserrement des contrôles des coûts de la main-d'œuvre, ces facteurs ayant été partiellement neutralisés par le fait que les apports des restaurants St-Hubert et Original Joe's exploités par la société sont moins élevés que ceux des autres marques initiales de Cara. En ce qui concerne les restaurants franchisés, l'amélioration est attribuable à l'ajout des redevances de St-Hubert, qui sont supérieures aux créances irrécouvrables des franchisés ayant été comptabilisées. L'apport du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution découle de l'acquisition de St-Hubert. L'amélioration de l'apport du secteur Central s'explique surtout par le fait que les coûts du secteur Central augmentent plus lentement que le chiffre d'affaires d'ensemble.

Le BAIIA lié à l'exploitation a atteint 112,2 millions de dollars en 2015, comparativement à 83,6 millions de dollars en 2014, ce qui représente une augmentation de 28,6 millions de dollars ou 34,2 %. L'augmentation s'explique en grande partie par la meilleure performance des restaurants exploités par Cara, l'ajout de The Landing Group et de New York Fries, des redevances nettes plus élevées des restaurants franchisés et l'apport amélioré du secteur Central en raison de la réduction des coûts du secteur Central.

Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour la définition du BAIIA lié à l'exploitation et à la page 6 pour le rapprochement du bénéfice net et du BAIIA.

## Nombre de restaurants

Le réseau de restaurants de Cara comprend des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés. À la clôture de l'exercice le 25 décembre 2016, la société possédait 1 237 restaurants, soit une augmentation nette de 227 restaurants.

Dans le tableau suivant, on y présente les variations du nombre de restaurants de Cara :

Nombre de restaurants (non audité)	Exercices de 52 semaines clos les						
	25 décembre 2016				27 décembre 2015		
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Coentreprises	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Total
À l'ouverture de la période <sup>1)</sup> ...	119	891	–	<b>1 010</b>	91	746	<b>837</b>
Acquisitions <sup>2)</sup> .....	55	131	36	<b>222</b>	16	141	<b>157</b>
Ouvertures.....	7	35	–	<b>42</b>	10	29	<b>39</b>
Fermetures.....	(7)	(16)	–	<b>(23)</b>	(4)	(13)	<b>(17)</b>
Fermetures de restaurants Casey's.....	(1)	(13)	–	<b>(14)</b>	–	(6)	<b>(6)</b>
Reconversions <sup>3)</sup> .....	10	(10)	–	–	8	(8)	–
Refranchisages <sup>4)</sup> .....	(12)	12	–	–	(2)	2	–
À la clôture de la période.....	<b>171</b>	<b>1 030</b>	<b>36</b>	<b>1 237</b>	<b>119</b>	<b>891</b>	<b>1 010</b>

<sup>1)</sup> Le nombre de restaurants exclut les restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis.

<sup>2)</sup> L'acquisition de St-Hubert a eu lieu le 2 septembre 2016 et celle de Original Joe's, le 28 novembre 2016.

<sup>3)</sup> Les reconversions représentent les restaurants auparavant franchisés qui ont été acquis par la société et qu'elle exploite.

<sup>4)</sup> Les refranchisages représentent la conversion de restaurants exploités par la société en restaurants franchisés exploités par des franchisés.

## Performance sectorielle

Cara divise ses activités en quatre secteurs, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés, la transformation d'aliments et la distribution, et les activités du secteur Central.

Le secteur des restaurants exploités par la société englobe les restaurants détenus par la société, qui génèrent des produits des ventes directes de plats cuisinés et des boissons aux clients.

Le secteur des restaurants franchisés englobe quant à lui le réseau de restaurants franchisés de la société, qui sont exploités sous ses diverses marques et dont la société tire des redevances calculées selon un pourcentage convenu du chiffre d'affaires des restaurants franchisés. Cara fournit un soutien financier à certains franchisés et les produits déclarés des redevances de franchises sont présentés après déduction de tout soutien fourni.

Le secteur de la transformation d'aliments et de la distribution représente les ventes de produits de marque St-Hubert et d'autres marques privées fabriqués dans l'usine de la société et expédiés depuis ses centres de distribution vers les épiceries et son réseau de restaurants St-Hubert.

Le secteur Central comprend le chiffre d'affaires des services du centre d'appels qui rapporte des frais de gestion sur les commandes effectuées par téléphone, par application mobile ou par Internet hors site traitées pour le compte des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, les produits générés par la location d'immeubles et de certaines pièces de matériel aux franchisés, ainsi que les redevances de nouvelles franchises et les frais de renouvellement perçus. Le secteur Central englobe aussi les charges de la société (autres que pour les restaurants), notamment les charges liées au personnel du siège social, les coûts indirects non liés au personnel, les coûts liés aux fonctions financières et au soutien technologique, les frais d'occupation, ainsi que les frais généraux et les coûts liés aux services de soutien administratif qui sont neutralisés par les rabais sur achats. La société a déterminé que la répartition des produits et des charges de la société (autres que pour les restaurants), qui comprennent les coûts liés aux fonctions financières et au soutien technologique, les frais d'occupation, ainsi que les frais généraux et les coûts liés aux services de soutien administratif, ne rend pas compte de la façon dont elle gère ses activités et elle n'a pas imputé ces produits et ces charges à un secteur en particulier.

Le chef de la direction et le chef des finances sont les principaux décideurs opérationnels de la société et ils examinent régulièrement les activités d'exploitation et la performance de chacun des secteurs. Ils utilisent le résultat d'exploitation à titre de mesures clés pour l'évaluation de la performance de chaque secteur et pour prendre des décisions concernant la répartition des ressources. Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels à présenter sont les mêmes que celles décrites

dans le résumé des principales méthodes comptables de la société. Les résultats sectoriels comprennent des éléments directement attribuables à un secteur en particulier, ainsi que ceux qui peuvent y être attribués de façon raisonnable.

Le tableau suivant illustre la performance financière des secteurs d'activité de Cara :

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les 13 semaines closes les							
	25 décembre 2016				27 décembre 2015			
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total
<b>Chiffre d'affaires d'ensemble</b> (non audité).....	<b>82 069 \$</b>	<b>492 510 \$</b>	<b>66 500 \$</b>	<b>641 079 \$</b>	<b>60 639 \$</b>	<b>400 462 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>461 101 \$</b>
<b>Restaurants exploités par la société</b>								
Chiffre d'affaires .....	82 069 \$	– \$	3 191 \$	85 260 \$	60 639 \$	– \$	2 722 \$	63 361 \$
Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre.....	(51 855)	–	–	(51 855)	(37 962)	–	–	(37 962)
Apport des restaurants avant les autres coûts.....	30 214	–	3 191	33 405	22 677	–	2 722	25 399
<i>Apport des restaurants avant les autres coûts en % .....</i>	<i>36,8 %</i>				<i>37,4 %</i>			
Autres charges d'exploitation.....	(23 412)	–	–	(23 412)	(16 590)	–	–	(16 590)
<b>Total de l'apport .....</b>	<b>6 802</b>	<b>–</b>	<b>3 191</b>	<b>9 993</b>	<b>6 087</b>	<b>–</b>	<b>2 722</b>	<b>8 809</b>
<b>Restaurants franchisés</b>								
Produits tirés des redevances de franchise.....		21 956	–	21 956	–	17 749	–	17 749
<i>Produits tirés des redevances de franchise en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....</i>	<i>–</i>	<i>4,5 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>4,4 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>
Redevances de nouvelles franchises, revenus de location et location de matériel .....	–	–	3 185	3 185	–	–	691	691
Subventions locatives et créances irrecouvrables .....	–	(1 820)	–	(1 820)	–	(1 665)	–	(1 665)
<b>Apport des restaurants franchisés ..</b>	<b>–</b>	<b>20 136</b>	<b>3 185</b>	<b>23 321</b>	<b>–</b>	<b>16 084</b>	<b>691</b>	<b>16 775</b>
<b>Transformation d'aliments et distribution</b>								
<b>Apport net du secteur transformation d'aliments et distribution .....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5 900</b>	<b>5 900</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Central</b>								
<b>Apport net du secteur Central.....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7 526</b>	<b>7 526</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>4 015</b>	<b>4 015</b>
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup>.....</b>	<b>6 802 \$</b>	<b>20 136 \$</b>	<b>19 802 \$</b>	<b>46 740 \$</b>	<b>6 087 \$</b>	<b>16 084 \$</b>	<b>7 428 \$</b>	<b>29 599 \$</b>
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société .....	8,3 %	–	–	–	10,0 %	–	–	–
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....</i>	<i>–</i>	<i>4,1 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>4,0 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>
<i>Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble .....</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>3,1 %</i>	<i>7,3 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>1,6 %</i>	<i>6,4 %</i>

<sup>1)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour la définition du BAIIA lié à l'exploitation et à la page 6 pour le rapprochement du bénéfice net et du BAIIA.

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les 52 semaines closes les							
	25 décembre 2016				27 décembre 2015			
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total
<b>Chiffre d'affaires d'ensemble</b> (non audité).....	<b>288 443 \$</b>	<b>1 669 078 \$</b>	<b>84 193 \$</b>	<b>2 041 714 \$</b>	<b>237 808 \$</b>	<b>1 527 921 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 765 729 \$</b>
<b>Restaurants exploités par la société</b>								
Chiffre d'affaires .....	288 443 \$	– \$	9 933 \$	298 376 \$	237 808 \$	– \$	9 670 \$	247 478 \$
Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre.....	(180 124)	–	–	(180 124)	(149 694)	–	–	(149 694)
Apport des restaurants avant les autres coûts.....	108 319	–	9 933	118 252	88 114	–	9 670	97 784
<i>Apport des restaurants avant les autres coûts en %.....</i>	<i>37,6 %</i>				<i>37,1 %</i>			
Autres charges d'exploitation.....	(78 441)	–	–	(78 441)	(63 134)	–	–	(63 134)
<b>Total de l'apport .....</b>	<b>29 878</b>	<b>–</b>	<b>9 933</b>	<b>39 811</b>	<b>24 980</b>	<b>–</b>	<b>9 670</b>	<b>34 650</b>
<b>Restaurants franchisés</b>								
Produits tirés des redevances de franchise.....		75 172	–	75 172	–	68 274	–	68 274
<i>Produits tirés des redevances de franchise en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....</i>	<i>–</i>	<i>4,5 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>4,5 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>
Redevances de nouvelles franchises, revenus de location et location de matériel .....	–	–	5 681	5 681	–	–	3 207	3 207
Subventions locatives et créances irrécouvrables .....	–	(7 928)	–	(7 928)	–	(7 918)	–	(7 918)
<b>Apport des restaurants franchisés ..</b>	<b>–</b>	<b>67 244</b>	<b>5 681</b>	<b>72 925</b>	<b>–</b>	<b>60 356</b>	<b>3 207</b>	<b>63 563</b>
<b>Transformation d'aliments et distribution</b>								
<b>Apport net du secteur transformation d'aliments et distribution .....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>8 608</b>	<b>8 608</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Central</b>								
<b>Apport net du secteur Central.....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>22 667</b>	<b>22 667</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>13 969</b>	<b>13 969</b>
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup>.....</b>	<b>29 878 \$</b>	<b>67 244 \$</b>	<b>46 889 \$</b>	<b>144 011 \$</b>	<b>24 980 \$</b>	<b>60 356 \$</b>	<b>26 846 \$</b>	<b>112 182 \$</b>
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société .....	10,4 %	–	–	–	10,5 %	–	–	–
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....</i>	<i>–</i>	<i>4,0 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>4,0 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>
<i>Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble .....</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>2,3 %</i>	<i>7,1 %</i>	<i>–</i>	<i>–</i>	<i>1,5 %</i>	<i>6,4 %</i>

<sup>1)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour la définition du BAIIA lié à l'exploitation et à la page 6 pour le rapprochement du bénéfice net et du BAIIA.

### ***Restaurants exploités par la société***

Le secteur des restaurants exploités par la société comptait 207 restaurants au 25 décembre 2016, comparativement à 119 restaurants au 27 décembre 2015, une hausse de 88 établissements. L'augmentation du nombre de restaurants s'explique par l'ouverture de 7 nouveaux restaurants, 10 reconversions et l'ajout de 91 restaurants découlant des acquisitions des St-Hubert et de Original Joe's, facteurs partiellement contrebalancés par 8 fermetures, exclusion faite de l'incidence de Casey's, et 12 restaurants retransférés au cours de l'exercice. Le secteur des restaurants exploités par la société comprend la quote-part des résultats de 34 restaurants exploités en coentreprise aux termes de la transaction avec Original Joe's.

### ***Chiffre d'affaires***

Le chiffre d'affaires s'entend des ventes d'aliments et de boissons effectuées par les restaurants exploités par Cara. Le chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société est touché par la croissance des VRC et la variation du nombre de restaurants exploités par la société. Le chiffre d'affaires a atteint 82,1 millions de dollars et 288,4 millions de dollars respectivement pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 60,6 millions de dollars et 237,8 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 21,5 millions de dollars

ou 35,5 % pour le trimestre et de 50,6 millions de dollars ou 21,3 % pour l'exercice. Cette augmentation s'explique avant tout par l'augmentation du nombre de restaurants exploités par la société, plus particulièrement l'ajout de nouveaux restaurants Bier Markt et Landing ainsi que les acquisitions de New York Fries, de St-Hubert et de Original Joe's, facteurs partiellement neutralisés par les fermetures de restaurants et la baisse des VRC.

#### *Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre*

Le coût des stocks vendus représente le coût net des aliments, des boissons et des autres stocks vendus aux restaurants qu'exploite Cara. Le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre sont touchés par le nombre de restaurants exploités par la société, les écarts en ce qui a trait au volume des stocks vendus, les prix des aliments, les augmentations du salaire minimum et la capacité de Cara de gérer le coût des intrants pour chacun des restaurants. Cara gère le coût des intrants au moyen de divers programmes de surveillance des coûts et de la négociation de contrats avantageux au nom de son réseau de restaurants qu'elle détient et de franchises.

Le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre se sont chiffrés à 51,9 millions de dollars et 180,1 millions de dollars, respectivement, pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 38,0 millions de dollars et 149,7 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 13,9 millions de dollars ou 36,6 % pour le trimestre et de 30,4 millions de dollars ou 20,3 % pour l'exercice. La hausse s'explique principalement par l'ajout de 88 restaurants exploités par la société, compte tenu de l'incidence de l'acquisition de St-Hubert et de la transaction avec Original Joe's. La hausse a été atténuée par la réduction globale des coûts attribuable à un meilleur contrôle des coûts des aliments et des boissons et une meilleure gestion des coûts de la rémunération variable de la main-d'œuvre au niveau des restaurants. Le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont passés de 62,6 % à 63,2 % pour la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016 comparativement à 2015, soit une hausse de 0,6 point de pourcentage. Pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont passés de 62,9 % à 62,4 %, une amélioration de 0,5 point de pourcentage. L'ajout de St-Hubert et de Original Joe's, dont le coût des stocks vendus est légèrement plus élevé et le coût de la main-d'œuvre est plus élevé, présente des occasions d'amélioration étant donné que ces marques bénéficient du pouvoir d'achat et des différents outils de gestion de la main-d'œuvre de la société.

#### *Apport du secteur des restaurants exploités par la société*

Le total de l'apport des restaurants exploités par la société s'est établi à 6,8 millions de dollars et 29,9 millions de dollars, respectivement, pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 6,1 millions de dollars et 25,0 millions de dollars 2015, en hausse de 0,7 million de dollars et 4,9 millions de dollars, respectivement. Ces augmentations résultent de l'accroissement du nombre de restaurants exploités par la société, compte tenu de l'ajout de St-Hubert et de Original Joe's, combiné à l'amélioration sur 52 semaines du coût des aliments et du coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société des autres marques initiales de Cara, comme il est mentionné plus haut.

Pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, le total de l'apport des restaurants exploités par la société, en pourcentage du chiffre d'affaires de ces restaurants, a atteint 8,3 % et 10,4 %, contre 10,0 % et 10,5 % pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 27 décembre 2015, en baisse de 1,7 point de pourcentage et de 0,1 point de pourcentage, respectivement. Le recul est attribuable aux acquisitions de St-Hubert et de Original Joe's, dont le niveau des apports est moins élevé, et à la baisse des VRC, facteurs contrebalancés par une meilleure gestion de la main-d'œuvre.

#### ***Restaurants franchisés***

Au 25 décembre 2016, le secteur des restaurants franchisés comptait 1 030 restaurants, comparativement à 891 au 27 décembre 2015, soit une hausse de 139 établissements. L'augmentation résulte de l'ouverture de 35 nouveaux restaurants et de l'ajout de 131 restaurants par suite de l'acquisition de St-Hubert et de la transaction avec Original Joe's, facteurs atténués par la fermeture de 16 restaurants, exclusion faite de l'incidence de Casey's. Le secteur des restaurants franchisés comprend la quote-part des redevances tirées des restaurants exploités en coentreprise aux termes de la transaction avec Original Joe's.

Le chiffre d'affaires d'ensemble du secteur des restaurants franchisés s'est élevé à 492,5 millions de dollars et 1 669,1 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 400,5 millions de dollars et 1 527,9 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 92,0 millions de dollars ou 23,0 % pour le trimestre et de 141,2 millions de dollars ou 9,2 % pour l'exercice. L'augmentation s'explique principalement par les ouvertures de nouveaux restaurants en 2016 et par l'ajout de St-Hubert et de Original Joe's, facteurs contrebalancés en partie par la diminution des VRC et les fermetures de restaurants.



### *Produits tirés des franchises*

Les produits tirés des franchises englobent les redevances imputées aux franchisés, exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires des restaurants, diminué des subventions par contrat et de l'aide temporaire accordée à certaines franchises.

Les principaux facteurs influant sur les produits tirés des franchises sont la croissance des VRC et l'apport net des nouveaux restaurants, ainsi que le taux des redevances (diminuées des subventions par contrat et de l'aide temporaire) que versent les franchisés à Cara. Il arrive parfois que les redevances qui lui sont versées soient inférieures aux redevances standards de 5,0 % qu'elle perçoit, en raison des différents taux contractuels de certaines marques (le taux de redevances standard de St-Hubert est de 4 %) et des subventions accordées par contrat par le passé, associées surtout aux conversions ayant eu lieu à l'exercice précédent ou à des ententes visant à aider temporairement certains franchisés. Étant donné que la majeure partie des subventions par contrat doivent prendre fin aux dates prévues et qu'il y a eu une réduction du nombre de restaurants ayant besoin d'aide temporaire, la direction croit que le taux effectif de recouvrement des redevances augmentera graduellement au fil du temps et se rapprochera de 5,0 % pour les restaurants franchisés (hormis St-Hubert à 4 %).

Les produits tirés des franchises se sont chiffrés à 22,0 millions de dollars et 75,2 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes les 25 décembre 2016, comparativement à 17,7 millions de dollars et 68,3 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 4,3 millions de dollars ou 24,3 % pour le trimestre et de 6,9 millions de dollars ou 10,1 % pour l'exercice. La hausse tient à l'ajout de St-Hubert et de Original Joe's ainsi qu'aux diminutions des subventions par contrat et de l'aide temporaire aux franchisés, facteurs atténués par les rachats de restaurants franchisés.

### *Apport des restaurants franchisés*

Le total de l'apport des restaurants franchisés s'est chiffré à 20,1 millions de dollars et 67,2 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 16,1 millions de dollars et 60,4 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 4,0 millions de dollars ou 24,8 % pour le trimestre et de 6,8 millions de dollars ou 11,3 % pour l'exercice. La hausse est attribuable à l'augmentation des produits tirés des redevances en raison de l'accroissement des ventes des restaurants franchisés et de l'ajout de St-Hubert et de Original Joe's, déduction faite de la diminution des VRC.

Le taux effectif de redevances net pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016 s'est établi à 4,1 % et 4,0 %, respectivement, comparativement à 4,0 % et 4,0 % pour les périodes de 13 et de 52 semaines de 2015. Le taux de redevances standard de Cara est de 5,0 %. Certaines marques acquises depuis 2014 imposent des taux de redevances standards différents.

Au 25 décembre 2016, 148 restaurants au total avaient versé à Cara une redevance inférieure au taux standard, contre 172 restaurants au 27 décembre 2015, soit une diminution de 24 restaurants. Sur les 148 restaurants versant une redevance inférieure au taux standard, 91 restaurants se rapportaient à des ententes conclues antérieurement dans le cadre d'une transaction de conversion, une amélioration de 9 restaurants par rapport à 100 restaurants au 27 décembre 2015. Sur les 148 restaurants versant une redevance inférieure au taux standard, 57 restaurants se rapportaient au financement temporaire accordé à certains autres restaurants, soit une baisse de 15 restaurants comparativement à 72 restaurants au 27 décembre 2015.

### *Transformation d'aliments et distribution*

Le chiffre d'affaires tiré de la transformation d'aliments et de la distribution se rapporte à la fabrication et à la distribution de produits alimentaires frais, congelés et non périssables de marque St-Hubert et de plusieurs autres marques privées. Le chiffre d'affaires tiré de la transformation d'aliments et de la distribution est influencé par les commandes des restaurants franchisés et par le volume de commandes des chaînes d'épiceries.

### *Apport de la transformation d'aliments et de la distribution*

L'apport de la transformation d'aliments et de la distribution pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016 s'est établi à 5,9 millions de dollars et 8,6 millions de dollars, respectivement, ce qui reflète l'ajout de St-Hubert à compter du 2 septembre 2016, date de l'acquisition.

## *Secteur Central*

### *Chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires du secteur Central s'entend des produits générés par les centres d'appels hors site de Cara et de St-Hubert pour les services de livraison, de commandes à l'avance ainsi que pour les commandes en ligne ou par applications mobiles. Le centre d'appels reçoit des droits des restaurants qui lui permettent de recouvrer les frais d'administration afférents au traitement des commandes des clients. Les produits tirés du centre d'appels dépendent du volume de commandes des clients ainsi que de la composition des frais facturés sur les commandes reçues (c.-à-d. des frais plus élevés sont perçus pour les commandes téléphoniques que pour les commandes faites par mobile ou en ligne).

Le total du chiffre d'affaires du secteur Central s'est établi à 3,2 millions de dollars et 9,9 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 2,7 millions de dollars et 9,7 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 0,5 million de dollars ou 18,5 % pour le trimestre et de 0,2 million de dollars ou 2,1 % pour l'exercice. L'augmentation pour l'exercice résulte de l'accroissement des commandes reçues par le centre d'appels, contrebalancé par les frais réduits que facture Cara aux franchisés pour les commandes en ligne et par mobile depuis 2016, comparativement à 2015 et aux exercices précédents. La baisse attribuable aux frais réduits pour les commandes en ligne et par mobile pour le trimestre a été compensée par l'augmentation des ventes hors site de East Side Mario's qui a commencé à offrir un service hors site au premier trimestre de 2016 et par l'ajout des frais du centre d'appels de St-Hubert.

### *Redevances des nouvelles franchises, revenus de location et location de matériel*

Cara accorde des contrats de franchise à des exploitants indépendants (les « franchisés ») relativement à de nouveaux restaurants. Elle reconduit aussi des contrats de franchise lorsqu'un contrat de franchise antérieur a expiré ou doit être prorogé. Dans le cadre de ces contrats de franchise, les franchisés versent des redevances de nouvelles franchises et/ou des frais de renouvellement et, dans le cas de la conversion d'emplacements établis, des frais de conversion de restaurants exploités par la société en restaurants franchisés. Les redevances des nouvelles franchises et les frais de conversion, le cas échéant, sont perçus lorsque le contrat de franchise est entériné alors que les frais de renouvellement le sont au moment du renouvellement du contrat. Les revenus de location ont trait aux immeubles appartenant à la société qui sont loués aux franchisés.

Les redevances de franchises, les revenus de location et la location de matériel aux franchisés se sont établies à 3,2 millions de dollars et 5,7 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, comparativement à 0,7 million de dollars et 3,2 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 2,5 millions de dollars ou 357,1 % pour le trimestre et de 2,5 millions de dollars ou 78,1 % pour l'exercice. L'augmentation nette pour le trimestre est attribuable à l'ajout des revenus de location d'immeubles de St-Hubert, contrebalancé par la réduction des frais de location de matériel découlant des rachats et des résiliations de contrats de location de matériel.

### *Apport du secteur Central*

L'apport du secteur Central pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016 s'est chiffré à 19,8 millions de dollars et 46,9 millions de dollars, comparativement à 7,4 millions de dollars et 26,8 millions de dollars pour les périodes correspondantes respectives de 2015, en hausse de 12,4 millions de dollars ou 167,6 % pour le trimestre et de 20,1 millions de dollars ou 75,0 % pour l'exercice. L'apport total du secteur Central, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires d'ensemble, pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016 s'est établi à 3,1 % et 2,3 %, contre 1,6 % et 1,5 % en 2015, soit des améliorations respectives de 1,5 point de pourcentage et de 0,8 point de pourcentage. Les améliorations s'expliquent principalement par le fait que le chiffre d'affaires d'ensemble progresse plus rapidement que les coûts indirects du secteur Central, ce qui fait diminuer les coûts indirects en pourcentage du chiffre d'affaires d'ensemble, et par l'ajout de l'apport des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert.

## Principales informations financières trimestrielles

Le tableau ci-après présente les principales informations financières historiques et d'autres données de la société, qui doivent être lues en tenant compte des états consolidés annuels de la société.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire) <sup>1)</sup>	T4 – 2016	T3 – 2016	T2 – 2016	T1 – 2016	T4 – 2015	T3 – 2015	T2 – 2015	T1 – 2015
	25 déc.	25 sept.	26 juin	27 mars	27 déc.	27 sept.	28 juin	29 mars
	2016	2016	2016	2016	2015	2015	2015	2015
	(non audité)	(non audité)	(non audité)	(non audité)	(non audité)	(non audité)	(non audité)	(non audité)
Chiffre d'affaires d'ensemble.....	641,1 \$	500,1 \$	450,3 \$	450,2 \$	461,1 \$	438,6 \$	437,0 \$	429,0 \$
Croissance totale du chiffre d'affaires d'ensemble.....	39,0 %	14,0 %	3,0 %	4,9 %	5,5 %	2,6 %	4,6 %	5,0 %
Croissance des VRC.....	(2,8) %	(2,3) %	(2,0) %	0,5 %	1,2 %	1,9 %	3,3 %	3,5 %
Nombre de restaurants (à la clôture de la période).....	1 237	1 127	1 003	997	1 010	828	827	834
<b>BAIIA lié à l'exploitation.....</b>	<b>46,7 \$</b>	<b>36,9 \$</b>	<b>32,8 \$</b>	<b>27,5 \$</b>	<b>29,6 \$</b>	<b>28,9 \$</b>	<b>28,4 \$</b>	<b>24,9 \$</b>
<b>Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble.....</b>	<b>7,3 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>6,1 %</b>	<b>6,4 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>5,8 %</b>
Chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société.....	82,1 \$	74,7 \$	68,4 \$	63,2 \$	60,6 \$	63,4 \$	60,6 \$	53,1 \$
Nombre de restaurants exploités par la société.....	171	136	119	118	119	96	92	92
Apport du secteur des restaurants exploités par la société.....	6,8 \$	9,1 \$	8,9 \$	5,1 \$	6,1 \$	7,5 \$	7,7 \$	3,6 \$
Apport des restaurants exploités par la société en % du chiffre d'affaires de ces restaurants.....	8,3 %	12,1 %	13,0 %	8,1 %	10,0 %	11,9 %	12,7 %	6,7 %
Chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....	492,5 \$	407,7 \$	381,9 \$	387,0 \$	400,5 \$	376,3 \$	376,4 \$	375,9 \$
Nombre de restaurants franchisés.....	1 030	991	884	879	891	732	735	742
Apport des restaurants franchisés.....	20,1 \$	16,0 \$	15,4 \$	15,7 \$	16,1 \$	14,6 \$	14,7 \$	14,9 \$
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....	4,1 %	3,9 %	4,0 %	4,1 %	4,0 %	3,9 %	3,9 %	4,0 %
Apport du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution.....	5,9 \$	2,7 \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$	– \$
Apport du secteur Central.....	13,9 \$	9,1 \$	8,5 \$	6,7 \$	7,4 \$	6,7 \$	5,9 \$	6,4 \$
Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble.....	2,2 %	1,8 %	1,9 %	1,5 %	1,6 %	1,5 %	1,4 %	1,5 %
Total des produits bruts.....	175,6 \$	114,5 \$	89,0 \$	84,2 \$	84,0 \$	85,7 \$	80,9 \$	75,7 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation.....	26,6 %	32,2 %	36,9 %	32,7 %	35,2 %	33,7 %	35,1 %	32,9 %
Bénéfice net avant impôt sur le résultat.....	30,3 \$	20,7 \$	24,9 \$	20,1 \$	21,7 \$	19,7 \$	17,1 \$	7,7 \$
Bénéfice net.....	19,7 \$	14,9 \$	18,1 \$	14,3 \$	58,3 \$	19,2 \$	15,9 \$	6,2 \$
<b>Bénéfice net ajusté.....</b>	<b>25,9 \$</b>	<b>24,3 \$</b>	<b>25,5 \$</b>	<b>21,1 \$</b>	<b>20,7 \$</b>	<b>20,2 \$</b>	<b>16,5 \$</b>	<b>6,8 \$</b>
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société.....	19,7 \$	14,8 \$	18,1 \$	14,5 \$	58,3 \$	19,1 \$	15,5 \$	6,3 \$
Résultat par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société (en dollars) <sup>2)</sup>								
Résultat de base par action.....	0,33 \$	0,29 \$	0,37 \$	0,29 \$	1,19 \$	0,39 \$	0,34 \$	0,35 \$
Résultat dilué par action.....	0,32 \$	0,27 \$	0,34 \$	0,27 \$	1,11 \$	0,36 \$	0,31 \$	0,17 \$
<b>Résultat de base par action ajusté.....</b>	<b>0,44 \$</b>	<b>0,47 \$</b>	<b>0,52 \$</b>	<b>0,43 \$</b>	<b>0,42 \$</b>	<b>0,41 \$</b>	<b>0,33 \$</b>	<b>0,38 \$</b>
<b>Résultat dilué par action ajusté.....</b>	<b>0,42 \$</b>	<b>0,43 \$</b>	<b>0,48 \$</b>	<b>0,40 \$</b>	<b>0,39 \$</b>	<b>0,38 \$</b>	<b>0,30 \$</b>	<b>0,19 \$</b>

<sup>1)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 41 pour les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble, du bénéfice net ajusté, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté.

<sup>2)</sup> Les montants par action tiennent compte du regroupement d'actions de façon rétrospective selon un ratio de 2,79 pour 1 pour les actions ordinaires en circulation au 10 avril 2015, dans le cadre du placement.

Les résultats d'exploitation trimestriels de la société peuvent fluctuer considérablement en raison de plusieurs facteurs, notamment :

- les acquisitions de restaurants;
- le moment fixé pour l'ouverture et la fermeture de restaurants;
- la hausse et la baisse de la croissance des VRC;
- le taux de recouvrement des redevances et la mesure de l'aide financière que Cara fournit aux franchisés;
- les charges d'exploitation des restaurants détenus par la société;
- la disponibilité de la main-d'œuvre et les coûts associés à la rémunération des employés à salaire horaire et du personnel de gestion dans les restaurants détenus par la société et dans ses installations de fabrication et de distribution;
- la rentabilité des restaurants détenus par la société, en particulier dans les nouveaux marchés;
- les variations des ventes aux chaînes d'épiceries;
- les fluctuations des taux d'intérêt;
- la dépréciation des actifs à long terme et les pertes liées à la fermeture de restaurants détenus par la société;
- les conditions macroéconomiques, tant à l'échelle nationale que locale;
- les changements des préférences des consommateurs et des conditions de concurrence;
- l'expansion dans de nouveaux marchés;
- la hausse des coûts fixes;
- les fluctuations du prix des produits de base.

Des facteurs saisonniers et le calendrier des jours fériés font en sorte que les produits de la société fluctuent d'un trimestre à l'autre. Habituellement, les produits par restaurant sont légèrement plus bas au premier trimestre lorsque les dépenses de consommation sont en général moins importantes à la suite de la période des fêtes. Des conditions météorologiques défavorables peuvent également avoir une incidence sur l'achalandage dans les restaurants au premier trimestre. En outre, la société possède certains restaurants ayant des tables à l'extérieur et des conditions météorologiques défavorables pourraient influencer sur l'utilisation de ces zones extérieures et avoir une incidence négative sur les produits de la société.

Le BAIIA lié à l'exploitation s'est amélioré, passant de 24,9 millions de dollars au premier trimestre de 2015 à 46,7 millions de dollars au quatrième trimestre de 2016. Le BAIIA lié à l'exploitation a progressé chaque trimestre (en glissement annuel) du fait des améliorations enregistrées dans chacun de trois secteurs initiaux de la société, de l'ajout de nouveaux restaurants et des acquisitions de New York Fries, de St-Hubert et de Original Joe's. La hausse marquée au quatrième trimestre de 2016 s'explique surtout par la prise en compte des résultats de St-Hubert pour un trimestre complet.

La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble pour les deuxième, troisième et quatrième trimestres de 2016 s'est inscrite dans la fourchette cible à long terme de la société comprise entre 7 % et 8 %, comparativement à un creux de 5,8 % au premier trimestre de 2015. Ces hausses sont attribuables à la meilleure performance des trois secteurs initiaux de la société, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés et le secteur Central. L'augmentation du BAIIA lié à l'exploitation en 2016 s'est traduite par une marge sur le chiffre d'affaires d'ensemble pour l'exercice de 7,1 %; l'exercice 2016 représente donc le premier exercice complet pour lequel la société atteint sa cible à long terme.

À l'exception du quatrième trimestre de 2016, l'apport du secteur des restaurants exploités par la société exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires s'est amélioré d'un trimestre à l'autre (en glissement annuel). L'apport du secteur des

restaurants exploités par la société exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires reflète des variations saisonnières, le chiffre d'affaires étant habituellement plus bas au premier trimestre et à son niveau le plus élevé au quatrième trimestre. La hausse du taux d'apport découle d'une gestion plus serrée du coût des aliments et de la main-d'œuvre. La diminution du taux d'apport au quatrième trimestre de 2016 reflète la baisse des VRC au cours du trimestre, les coûts préalables à l'ouverture de restaurants engagés au titre des restaurants ouverts au quatrième trimestre, ainsi que les taux d'apport moins élevés des restaurants St-Hubert et Original Joe's.

L'apport du secteur des restaurants franchisés au quatrième trimestre a atteint 4,1 %, contre 4,0 % en 2015. Dans l'ensemble, la réduction de l'aide fournie aux restaurants franchisés a été contrebalancée par les taux de redevances moindres des nouvelles marques acquises.

L'apport trimestriel du secteur Central, exclusion faite de la transformation d'aliments et de la distribution, est passé d'une fourchette comprise entre 5,9 millions de dollars et 7,0 millions de dollars en 2015 à une fourchette trimestrielle comprise entre 6,7 millions de dollars et 13,9 millions de dollars en 2016. Ces hausses sont attribuables à la diminution des coûts du siège social et à la croissance des activités hors site de la société.

Le total des produits bruts a bondi de 75,7 millions de dollars au premier trimestre de 2015 à 175,6 millions de dollars au quatrième trimestre de 2016, en raison de l'accroissement du nombre de restaurants exploités par la société par suite de l'ajout de nouveaux restaurants Landing et Bier Markt, de l'ajout de restaurants exploités par la société découlant de l'acquisition de St-Hubert et de la transaction avec Original Joe's, et de l'ajout des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert au troisième trimestre de 2016.

Le bénéfice trimestriel avant impôt a connu une hausse importante, passant de 7,7 millions de dollars au premier trimestre de 2015 à 30,3 millions de dollars au quatrième trimestre de 2016. Cette forte progression résulte d'améliorations dans tous les secteurs d'activité, comme il est indiqué ci-haut, ainsi que de la réduction importante des coûts de financement entre le troisième trimestre de 2015 et le troisième trimestre de 2016 attribuable au remboursement de la dette au moyen du produit du PAPE d'avril 2015, avant la conclusion des transactions avec St-Hubert et Original Joe's.

### **Situation de trésorerie et sources de financement**

Cara affecte ses fonds principalement au titre des charges d'exploitation, des dépenses d'investissement, des charges financières, du service de la dette et du versement de dividendes. La direction estime que les entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation ainsi que les montants disponibles en vertu de sa facilité de crédit (se reporter à la page 22) suffiront à satisfaire ses obligations en matière de charges d'exploitation futures, de dépenses d'investissement, de frais futurs de service de la dette et de versement de dividendes discrétionnaires. Cependant, la capacité de Cara à financer les frais futurs de service de la dette, les charges d'exploitation, les dépenses d'investissement et les dividendes sera tributaire de sa performance future sur le plan de l'exploitation qui sera touchée par la conjoncture, des facteurs financiers et autres, dont certains facteurs échappent à son contrôle. Il y a lieu de se reporter à la rubrique « Risques et incertitudes » (se reporter à la page 34). La direction Cara passe en revue les occasions en matière d'acquisitions et d'investissements dans le cours normal de ses activités et, si des occasions propices se présentent, elle peut procéder à des acquisitions et des investissements ciblés qui viendront se greffer à la stratégie d'entreprise de Cara. Par le passé, le financement de tels acquisitions et investissements était assuré par l'émission d'actions, les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et par des emprunts additionnels. De même, il arrive parfois que la direction de Cara envisage la possibilité de sortir des actifs secondaires et, si des occasions favorables se présentent, elle peut en vendre certains.

### **Fonds de roulement**

Un fonds de roulement négatif est typique dans le domaine de la restauration où la majorité des ventes sont liées à la trésorerie et où la rotation des stocks est rapide. En règle générale, la rotation des débiteurs et des stocks est plus rapide que celle des créditeurs, ce qui entraîne un fonds de roulement négatif. Les ventes de cartes-cadeaux de Cara (Ultimate Gift Card) accroissent sensiblement sa situation de trésorerie au quatrième trimestre puisqu'elle reçoit les montants en trésorerie dans un délai d'une à deux semaines suivant la vente. Les ventes de cartes-cadeaux sont plus élevées en novembre et décembre, suivies par une forte utilisation des cartes de janvier à mars. Le passif lié aux cartes-cadeaux de Cara au 25 décembre 2016 s'est chiffré à 56,0 millions de dollars, contre 51,9 millions de dollars au 27 décembre 2015, soit une hausse de 4,1 millions de dollars découlant des ventes plus importantes pendant la période des fêtes en 2016 comparativement à 2015.

Cara avait un fonds de roulement négatif de (23,7) millions de dollars au 25 décembre 2016, comparativement à (51,6) millions de dollars au 27 décembre 2015. La variation de 27,9 millions de dollars découle i) d'une augmentation de la trésorerie de 7,4 millions de dollars découlant des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation, contrebalancées par

les remboursements aux termes de la facilité de crédit et les entrées d'immobilisations corporelles au cours de l'exercice; ii) d'une augmentation des débiteurs de 34,9 millions de dollars principalement liée à l'ajout de St-Hubert; iii) d'une augmentation des stocks de 24,0 millions de dollars principalement liée à l'ajout de St-Hubert; iv) d'une diminution des actifs détenus en vue de la vente de 7,3 millions de dollars liée à un certain nombre de restaurants construits en décembre 2015 qui ont été franchisés par la suite; v) d'une augmentation des charges payées d'avance et autres actifs de 3,4 millions de dollars principalement liée à l'ajout de St-Hubert; vi) d'une augmentation des créditeurs et charges à payer de 25,6 millions de dollars liée à l'ajout de St-Hubert et à la hausse des coûts à la clôture de l'exercice et des coûts connexes; vii) d'une augmentation du passif lié aux cartes-cadeaux de 4,1 millions de dollars découlant d'un volume plus élevé de ventes de cartes-cadeaux pendant la période des fêtes qu'en 2015; viii) d'une augmentation des provisions courantes de 0,2 million de dollars; ix) d'une augmentation nette de l'impôt à payer de 4,6 millions de dollars principalement liée à St-Hubert; et x) d'une augmentation de la partie courante de la dette à long terme de 0,3 million de dollars.

Les fluctuations des prix des aliments et d'autres fournitures, les conditions des fournisseurs et la nature saisonnière de l'entreprise peuvent avoir une incidence sur le fonds de roulement. Bien que Cara dispose d'une capacité d'emprunts aux termes de sa facilité de crédits, elle a choisi d'affecter ses flux de trésorerie disponibles à sa facilité afin de comprimer les charges de financement plutôt que de réduire ses passifs courants, tout en respectant ses délais de paiement. La direction croit que la société continuera de dégager un fonds de roulement négatif étant donné que la nature de ses activités ne devrait pas changer.

### Flux de trésorerie

Le tableau ci-après présente les flux de trésorerie de Cara pour les 52 semaines closes le 25 décembre 2016 comparativement à ceux du 27 décembre 2015 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les	
	25 décembre 2016	27 décembre 2015
Entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation .....	120,0 \$	79,5 \$
Sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement .....	(610,8) \$	(76,9) \$
Entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement .....	498,2 \$	13,1 \$
Variation de la trésorerie au cours de la période <sup>1)</sup> .....	7,4 \$	15,6 \$

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

### *Entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation poursuivies*

Les entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation poursuivies se sont élevées à 120,0 millions de dollars en 2016, comparativement à 79,5 millions de dollars en 2015, soit une amélioration de 40,5 millions de dollars. La hausse résulte essentiellement de l'amélioration du bénéfice, contrebalancée par les augmentations des débiteurs, des stocks et des créances liés à l'ajout de St-Hubert et de Original Joe's.

### Sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement poursuivies

Le tableau ci-après dresse les dépenses d'investissement qu'a engagées Cara au cours de l'exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016 comparativement à l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les exercices de 52 semaines clos les	
	25 décembre 2016	27 décembre 2015
Acquisition d'immobilisations corporelles		
Frais d'entretien		
Restaurants exploités par la société .....	(9,2)	(3,3)
Central / technologies de l'information / autres .....	(13,3)	(11,5)
Total des frais d'entretien .....	(22,5) \$	(14,8) \$
Initiatives de croissance		
Rénovations majeures .....	(5,0)	(2,5)
Nouvelles constructions .....	(14,5)	(4,0)
Total de la croissance .....	(19,5) \$	(6,5) \$
<b>Total des acquisitions d'immobilisations corporelles .....</b>	<b>(41,6) \$</b>	<b>(21,3) \$</b>
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie reprise		
Acquisitions .....	(576,4)	(40,6)
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle .....	–	(14,4)
Rachats <sup>1)</sup> .....	(0,3)	(6,4)
<b>Total des acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie reprise .....</b>	<b>(576,7) \$</b>	<b>(61,4) \$</b>
Total des acquisitions d'immobilisations corporelles .....	(41,6) \$	(21,3) \$
Total des acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie reprise .....	(576,7)	(61,4)
Produit de la sortie d'immobilisations corporelles .....	5,0	0,3
Produit du rachat anticipé de matériel et de contrats de location	0,6	2,6
Entrées d'autres actifs .....	–	(0,1)
Variation des créances à long terme .....	1,9	3,1
<b>Total des sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement<sup>2)</sup> .....</b>	<b>(610,8) \$</b>	<b>(76,9) \$</b>

<sup>1)</sup> Les rachats de 2016 visent 9 établissements (8 établissements en 2015).

<sup>2)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

Les sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement se sont chiffrées à (610,8) millions de dollars pour l'exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016, comparativement à (76,9) millions de dollars pour 2015, soit une augmentation des sorties de 533,9 millions de dollars. Cette hausse s'explique avant tout par l'acquisition de St-Hubert, la transaction avec Original Joe's et les entrées d'immobilisations corporelles liées à l'acquisition de 9 restaurants auparavant franchisés, les dépenses d'investissement consacrées principalement aux nouveaux restaurants Bier Markt et Landing, et les dépenses d'investissement liées à la modernisation des systèmes informatiques du centre de données de Cara et des restaurants.

En 2015, les sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement se rapportaient à l'acquisition de New York Fries, à l'achat de la participation restante de 45 % dans The Landing Group et aux entrées d'immobilisations corporelles liées à l'acquisition de 8 restaurants auparavant franchisés.

### *Engagements au titre des dépenses d'investissements*

La société engage régulièrement des dépenses d'investissement relativement à ses immeubles, aux restaurants qu'elle exploite, au matériel de fabrication et aux centres de distribution, à l'entretien et à la mise à niveau de l'infrastructure de technologies de l'information de son siège social ainsi qu'à son centre d'appels. Elle investira également dans des travaux de rénovation majeurs et saisira des occasions de croissance en ce qui a trait à de nouveaux restaurants exploités par la société. Cara finance habituellement ses dépenses d'investissement à même ses flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et sa facilité de crédit existante.

### *(Sorties) entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement*

Le tableau ci-après présente les entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement de Cara pour l'exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016, comparativement à l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015.

<b>(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)</b>	<b>Pour les exercices de 52 semaines clos les</b>	
	<b>25 décembre 2016</b>	<b>27 décembre 2015</b>
Augmentation de la dette .....	434,2 \$	437,8 \$
Remboursements sur la dette .....	(110,0)	(603,8)
Émission d'actions à droit de vote subalterne, déduction faite des coûts de transaction .....	221,5	216,6
Variation des contrats de location-financement .....	(2,2)	(2,0)
Intérêts payés, déduction faite du produit d'intérêts reçu .....	(2,8)	(10,5)
Dividendes versés .....	(20,9)	(23,1)
Autres .....	(21,6)	(1,8)
Entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement <sup>1)</sup> .....	<u>498,2 \$</u>	<u>13,1 \$</u>

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

Les entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement se sont établies à 498,2 millions de dollars en 2016, en raison essentiellement de l'augmentation nette de la facilité de crédit de la société de 324,2 millions de dollars et de l'émission d'actions à droit de vote subalterne d'un montant de 221,5 millions de dollars, déduction faite des dividendes versés d'un montant de 20,9 millions de dollars.

Les entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement se sont établies à 13,1 millions de dollars en 2015, en raison essentiellement du produit du placement de 216,6 millions de dollars, déduction faite des remboursements nets de 166,0 millions de dollars sur la facilité de crédit de la société, du paiement des intérêts de (10,5) millions de dollars et des dividendes en trésorerie de (23,1) millions de dollars.



## Obligations contractuelles

Les obligations contractuelles et les engagements les plus importants de Cara en date du 25 décembre 2016 (exception faite des notes qui suivent) sont présentés dans le tableau suivant :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire) <sup>1)</sup>	2017	2018	2019	2020	2021	Par la suite
Montant brut des paiements au titre des contrats de location simple .....	105,6	96,0	84,0	75,0	65,1	221,6
Produits attendus des sous-locations.....	75,9	69,2	60,1	52,8	44,1	139,3
Obligation nette au titre des contrats de location simple <sup>2)</sup> .....	29,7	26,8	23,9	22,2	21,0	82,3
Contrats de location-financement <sup>3)</sup> .....	4,3	4,1	3,6	3,0	2,5	9,0
Facilité de crédit à terme renouvelable .....	–	–	–	–	242,0	–
Facilité de crédit à terme non renouvelable .....	–	–	150,0	–	–	–
Autres obligations <sup>4)</sup> .....	163,5	5,9	4,6	4,2	3,7	58,6
<b>Total des obligations contractuelles.....</b>	<b>197,5</b>	<b>36,8</b>	<b>182,1</b>	<b>29,4</b>	<b>269,2</b>	<b>149,9</b>

- 1) Tous les chiffres sont présentés compte tenu des obligations qui surviennent dans le cours normal des activités et des obligations au titre des prestations de retraite. Cara n'était assujettie à aucune obligation d'approvisionnement ou autre au 25 décembre 2016.
- 2) Les obligations de Cara ont trait à des baux relatifs à des restaurants qu'elle exploite et à certains baux liés à des franchisés (en cas de défaut des franchisés, Cara reste pleinement responsable, à l'égard du bailleur, des loyers à payer en vertu de ces baux). Dans le cas des contrats de location simple visant les restaurants franchisés, les chiffres ci-dessus représentent l'exposition nette de Cara (c.-à-d. compte tenu de la tranche des loyers recouvrés auprès des franchisés).
- 3) Cara a des obligations en vertu de contrats de location-financement visant des terrains et des bâtiments.
- 4) Les autres obligations représentent le total des créditeurs et des charges à payer, des provisions et des autres passifs à long terme.

## Dette

Le 2 septembre 2016, la société a modifié et prorogé les modalités de sa facilité de crédit à terme existante. La quatrième facilité de crédit à terme modifiée et mise à jour se compose d'une facilité de crédit renouvelable pouvant atteindre 400 millions de dollars assortie d'une clause « accordéon » d'un montant pouvant atteindre 50 millions de dollars qui vient à échéance le 2 septembre 2021 et d'une facilité de crédit à terme non renouvelable de 150 millions de dollars qui vient à échéance le 2 septembre 2019. Le remboursement maximal sur la facilité de crédit à terme peut atteindre 26,3 millions de dollars par année si la société dépasse certaines limites prévues par les clauses restrictives.

Le taux d'intérêt sur les montants prélevés par la société aux termes de l'ensemble de ses facilités de crédit est le taux des acceptations bancaires en vigueur ou le taux préférentiel en vigueur, majoré d'un écart selon le coefficient de la dette à long terme nette totale par rapport au bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (« BAIIA ») de la société, tel qu'il est défini dans la convention, calculé au moyen du BAIIA des quatre derniers trimestres.

La société est tenue de payer une commission d'attente variant de 0,25 % à 0,60 % par année sur la partie non utilisée de sa facilité de crédit pour la durée de ses facilités de crédit. Le taux de la commission d'attente est établi en fonction du coefficient de la dette à long terme nette totale par rapport au BAIIA de la société. Au 25 décembre 2016, le taux de la commission d'attente était de 0,25 %.

Au 25 décembre 2016, un montant de 392,0 millions de dollars (65,0 millions de dollars au 27 décembre 2015) avait été prélevé sur la facilité de crédit à terme modifiée et prorogée au taux d'intérêt effectif de 2,65 %, soit le taux des acceptations bancaires de 0,75 % majoré de 1,5 %, d'une commission d'attente et de l'amortissement des frais de financement différés de 0,4 %.

Au 25 décembre 2016, la société ne dépassait aucune limite prévue par les clauses restrictives nécessitant des remboursements anticipés.

## Déficit des régimes de retraite

La société est le promoteur d'un certain nombre de régimes de retraite, y compris un régime de retraite agréé à prestations définies avec capitalisation, un régime de retraite multiemployeurs, un régime de retraite à cotisations définies et d'autres régimes complémentaires non garantis sans capitalisation offrant des prestations de retraite au-delà des limites prévues

par la loi. Les régimes de retraite à prestations définies sont non contributifs et prévoient généralement le versement de prestations fondées sur les gains moyens de carrière, sous réserve de certaines limites.

Au 25 décembre 2016, les actifs du régime de retraite à prestations définies étaient détenus en fiducie et ils étaient investis en totalité dans un fonds équilibré. Les obligations au titre des prestations constituées sont déterminées au moyen d'évaluations actuarielles calculées par l'actuaire de la société. Aux termes de sa politique de capitalisation des régimes de retraite, la société effectue des cotisations minimales suffisantes afin de satisfaire aux exigences réglementaires locales en matière de capitalisation comme le recommande son actuaire ainsi que des remboursements annuels requis des prestations au titre des régimes complémentaires. Selon la plus récente évaluation actuarielle, la société ne s'attend pas à verser des cotisations dans le régime à prestations définies en 2017.

Le tableau suivant présente un sommaire du déficit de 22,4 millions de dollars afférent aux régimes de retraite. Cara satisfait à ses obligations au titre des régimes de retraite en les réglant lorsqu'elles deviennent exigibles au moyen des fonds en caisse. Les obligations au titre des régimes de retraite qu'a réglées Cara se sont chiffrées respectivement à 1,9 million de dollars et à 1,6 million de dollars en 2016 et en 2015.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	<b>Régimes de retraite à prestations définies</b>	<b>Régimes de retraite complémentaires (sans capitalisation)</b>	<b>Total</b>
Juste valeur des actifs des régimes .....	32,3 \$	– \$	32,3 \$
Valeur actualisée des obligations.....	(37,9)	(16,8)	(54,7)
<b>Total.....</b>	<b>(5,6) \$</b>	<b>(16,8) \$</b>	<b>(22,4) \$</b>

## Arrangements hors bilan

### *Lettres de crédit*

L'encours des lettres de crédit de Cara s'élève à 0,7 million de dollars au 25 décembre 2016 (0,9 million de dollars au 27 décembre 2015). Les montants prélevés sont principalement destinés à diverses entreprises de services publics qui desservent des établissements détenus par la société et au soutien financier externe de certains franchisés qui ont besoin de fonds pour régler les frais initiaux de conversion payables à Cara.

## Capital social en circulation

Le capital social autorisé de la société se compose d'un nombre illimité d'actions ordinaires et d'un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote. Au 2 mars 2017, 59 982 554 actions ordinaires à droit de vote subalterne et actions ordinaires à droit de vote multiple (49 162 591 actions au 27 décembre 2015) étaient émises et en circulation.

La société dispose d'un régime d'options sur actions ordinaires à l'intention des administrateurs, du chef de la direction et du personnel. Au 2 mars 2017, un total de 4 279 283 options sur actions étaient attribuées et en circulation.

Le 5 mai 2016, le conseil d'administration de la société a suspendu le régime de réinvestissement des dividendes (le « RRD ») qui permettait aux actionnaires d'acquérir des actions à droit de vote subalterne additionnelles de Cara en réinvestissant tous les dividendes qui leur sont versés en espèces.

## **Parties liées**

### *Actionnaires*

Avant le PAPE, Cara Holdings détenait 96,7 % des actions ordinaires comportant droit de vote. Dans le cadre du PAPE, ces actions ordinaires comportant droit de vote ont été converties en actions à droit de vote multiple. Par suite du PAPE et de la sortie subséquente d'une partie de sa participation, Cara Holdings détient 24,2 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 40,9 % du contrôle des voix.

Le 10 avril 2015, dans le cadre du PAPE, des filiales de Fairfax ont échangé leurs actions privilégiées sans droit de vote contre des actions à droit de vote multiple de la société au moment de l'exercice de bons de souscription sans décaissement. Par suite de la conversion de ces actions et des achats ultérieurs d'actions à droit de vote subalterne, Fairfax détenait 39,1 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 56,6 % du contrôle des voix.

Ensemble, Fairfax et Cara Holdings Limited détiennent 63,3 % du total des actions émises et en circulation et elles détiennent 97,5 % du contrôle des voix rattachées à la totalité des actions.

Le 30 mars 2016, la société a conclu une convention d'engagement à l'égard des actions avec Fairfax selon laquelle Fairfax a pris l'engagement soit d'exercer intégralement son droit préférentiel de souscription pour acheter la quote-part lui revenant des actions à droit de vote subalterne émises par la société sur le marché public pourvu que le prix d'offre ne dépasse pas 30,00 \$ l'action, soit d'acheter pour 200,0 millions de dollars d'actions à droit de vote subalterne au prix de 26,20 \$ l'action. Fairfax a aussi conservé son droit préférentiel de souscription pour acheter la quote-part lui revenant des actions à droit de vote subalterne émises par la société sur le marché public à un prix supérieur à 30,00 \$ l'action. En contrepartie de l'engagement de Fairfax, la société a versé à Fairfax une commission de 4,0 millions de dollars.

Le 15 avril 2016, dans le cadre du placement, Fairfax a acquis 3 487 180 reçus de souscription représentant une tranche d'environ 102,0 millions de dollars du produit brut total de 230,0 millions de dollars. Le 2 septembre 2016, en parallèle avec la clôture de la transaction avec St-Hubert (voir la note 5 des états financiers consolidés de 2016), tous les reçus de souscription en cours ont été échangés contre une action à droit de vote subalterne. En conséquence, Fairfax détient désormais 39,9 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 56,7 % du contrôle des voix. Au 25 décembre 2016, la quote-part des équivalents de dividendes versés sur les reçus de souscription s'élevait à 0,7 million de dollars.

Pour l'exercice clos le 25 décembre 2016, la société a déclaré un dividende de 0,40676 \$ par action sur ses actions à droit de vote subalterne et à droit de vote multiple. Le montant des dividendes versés à Fairfax s'est élevé à 8,1 millions de dollars et les dividendes versés à Cara Holdings se sont élevés à 5,9 millions de dollars.

Fairfax et la société sont parties à une entente en matière de services et d'achats partagés. Aux termes de cette entente, Fairfax est autorisée à négocier au nom de la société (et au nom des entreprises de restauration associées de Fairfax) le recours à des ententes en matière de services et d'achats partagés pour tout ce qui se rapporte aux activités de Cara, notamment les aliments et les boissons, la technologie de l'information, le traitement des paiements, le marketing et la publicité ou tout autre service de logistique. Il n'y a eu aucune transaction aux termes de cette entente au cours des exercices clos le 25 décembre 2016 et le 27 décembre 2015.

La société a pour politique de mener toutes les transactions et de régler tous les soldes avec des parties liées selon les modalités du marché.

### **Prestataire de services d'assurance**

Certaines des polices d'assurance de Cara sont détenues par une société qui est une filiale de Fairfax. Cette transaction est conforme aux modalités du marché.

### **Participation dans les coentreprises de Original Joe's**

La société a formé des coentreprises avec certaines franchises de Original Joe's. La société détient une participation en actions variable dans ces restaurants, ainsi que des emprunts à terme et des emprunts remboursables à vue liés à la construction de nouveaux restaurants, à des rénovations et au fonds de roulement. Le solde du montant à recevoir de parties liées de 12,8 millions de dollars se compose des emprunts à terme et des emprunts remboursables à vue garantis par les actifs de restauration de la coentreprise; il a été comptabilisé à la juste valeur et s'accumulera jusqu'à concurrence de la valeur recouvrable sur la durée à courir des emprunts. Les emprunts à terme portent intérêt à des taux variant de 7,75 % à 9,76 % et

viennent tous à échéance le 21 septembre 2017. Les emprunts à terme sont passés en revue et reconduits une fois l'an. La partie courante prévue de ces emprunts se chiffre à 2,4 millions de dollars. Les emprunts remboursables à vue portent intérêt au taux de 5 % et ne sont assortis d'aucune modalité de remboursement spécifique. Des ententes de mise en commun ont été établies entre les coentreprises aux fins du partage des coûts et du remboursement des emprunts, de sorte que certains restaurants sous propriété commune conviennent que les liquidités disponibles de ces restaurants peuvent être affectées au remboursement des encours au sein du groupe. La direction établit la juste valeur de ces emprunts en fonction des flux de trésorerie attendus du restaurant actualisés au taux de 15 %. Pour l'exercice clos le 25 décembre 2016, la société a facturé des intérêts totalisant 0,1 million de dollars sur les emprunts à terme et les emprunts remboursables à vue.

La société facture aux franchisés en coentreprise de Original Joe's des redevances de 5 % et des frais de marketing de 2 % sur leur chiffre d'affaires net. Au 25 décembre 2016, le solde des débiteurs comprenait un montant de 0,5 million de dollars à recevoir de parties liées au titre de ces redevances et frais de marketing. Ces transactions sont évaluées à la valeur d'échange, soit le montant de la contrepartie établie et convenue par les parties liées.

La participation de la société dans les coentreprises et les entreprises associées est diminuée des pertes. Pour l'exercice clos le 25 décembre 2016, une réduction de 0,1 million de dollars du solde de la participation a été comptabilisée relativement à la quote-part des pertes de l'exercice qui revient à la société et prise en compte dans la quote-part (du bénéfice) de la perte des entreprises associées et des coentreprises à l'état du résultat net.

Toutes les entités dont il est question ci-dessus sont des parties liées en raison du contrôle conjoint ou de l'influence notable qu'exerce la société sur elles.

## Transactions avec les principaux dirigeants

### Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les personnes qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de la société ou de sa filiale, directement ou indirectement, y compris tout administrateur externe de la société ou de sa filiale. Les principaux dirigeants peuvent également participer aux régimes de rémunération fondée sur des actions et au régime d'épargne à cotisations définies de la société.

La rémunération des principaux dirigeants de la société se compose comme suit :

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les	
	25 décembre 2016	27 décembre 2015
Avantages du personnel à court terme .....	4 973 \$	4 114 \$
Régimes incitatifs à long terme .....	2 557	6 126
Indemnités de départ .....	577	635
<b>Rémunération totale .....</b>	<b>8 107 \$</b>	<b>10 875 \$</b>

## Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

La société est le promoteur de plusieurs régimes de retraite à prestations définies et d'un régime de retraite à cotisations définies, tel qu'il est décrit à la note 21 afférente aux états financiers annuels consolidés. Les cotisations que la société a versées à ces régimes en 2016 se sont élevées à 0,8 million de dollars (0,7 million de dollars au 27 décembre 2015). La société ne se voit pas rembourser les frais qu'elle engage dans le cadre de la prestation de services à ces régimes.

## Principales filiales

Les filiales sont des entités contrôlées par la société. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés. Les soldes et les transactions intersociétés sont éliminés aux fins de l'établissement des états financiers consolidés.

## Perspectives

La direction estime que les améliorations du bénéfice net et du BAIIA lié à l'exploitation réalisées en 2016, soit 31,8 millions de dollars et 28,3 % par rapport à 2015, sont importantes, particulièrement si on les compare avec l'exercice 2013, qui marque le début de la transformation de la société. À la lumière de la croissance du BAIIA lié à l'exploitation dans les quatre secteurs d'activité et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation qui s'est établie dans la fourchette cible à long terme de la société comprise entre 7 % et 8 % du chiffre d'affaires d'ensemble pour trois trimestres en 2016 et pour l'exercice 2016 dans son ensemble, la société continue d'accroître l'efficacité de son chiffre d'affaires en dollars. Malgré les progrès enregistrés cette année au chapitre de ce facteur d'efficacité du bénéfice et l'amélioration des VRC comparativement à 2014, la direction n'est pas satisfaite de la performance sur le plan des VRC en 2016 et elle demeure prudente quant à l'économie canadienne et à son incidence possible sur les chiffres d'affaires des restaurants en raison des difficultés qui persistent dans l'Ouest canadien. En ce qui concerne 2017, la direction fait les observations suivantes sur ses stratégies et ses initiatives :

- *Total du chiffre d'affaires d'ensemble et croissance des VRC* — La direction est satisfaite de la croissance totale du chiffre d'affaires d'ensemble de 15,6 %, mais le recul des VRC de 2,8 % pour le quatrième trimestre et de 1,7 % pour l'exercice n'a pas été à la hauteur des attentes de la direction. Pour le quatrième trimestre, les VRC ont continué de se ressentir des difficultés dans les provinces de l'Ouest et de la performance inégale de certaines bannières. Cara étant propriétaire de nombreuses marques, celles-ci ne produisent pas toutes de bons résultats au même moment, ce qui peut rendre variables le chiffre d'affaires et les VRC. Même si ces VRC sont meilleures que celles de Cara en 2014, la société a centré davantage ses priorités et affecté plus de ressources pour s'améliorer par rapport aux résultats de 2016. La direction continue de mettre l'accent sur des stratégies à court terme et à long terme pour accroître les VRC en procédant à des rénovations, en insistant davantage sur l'innovation culinaire, en améliorant l'expérience client et en augmentant les ventes électroniques au moyen d'applications nouvelles ou externes pour la plupart des marques au cours des deux prochains exercices. De plus, au troisième et au quatrième trimestres nous avons ajouté plusieurs initiatives de marketing numérique qui seront lancées en 2017 afin de rejoindre de nouveaux segments de la clientèle et d'accroître la fréquence des clients actuels. Dans le but d'accélérer le développement de ces initiatives de commerce électronique et de marketing numérique, nous avons augmenté nos investissements dans les ressources technologiques consacrées au commerce électronique, à la numérisation et à l'analyse de données.
- *Nombre de restaurants* — Au cours de la période 52 semaines close le 25 décembre 2016, la société a ouvert 42 nouveaux restaurants et fermé 23 restaurants, soit une augmentation nette de 19 restaurants. La société a aussi fermé 14 restaurants Casey's en 2016 dans le cadre de la stratégie de réduction progressive de la marque. La direction prévoit ouvrir au moins 30 nouveaux restaurants nets en 2017, compte non tenu de l'incidence des fermetures de restaurants Casey's et de toute acquisition. La direction cherche aussi à conclure la vente à des franchisés de certains restaurants exploités par la société sous ses bannières en franchise afin de continuer d'améliorer la composition du portefeuille de restaurants exploités par la société et de restaurants franchisés.
- *Rentabilité des restaurants exploités par la société* — La direction est satisfaite de la rentabilité des restaurants exploités par la société, qui s'est établie à 10,4 % pour la période 52 semaines close le 25 décembre 2016, contre 10,5 % en 2015. Dans l'ensemble, les marques détenues initialement par Cara ont enregistré une progression, principalement attribuable à la réduction des coûts des aliments et de la main-d'œuvre dans l'ensemble du portefeuille de restaurants exploités par la société, laquelle a été contrebalancée en partie par les restaurants St-Hubert et Original Joe's exploités par la société dont l'apport est actuellement inférieur à la cible de 10 %. La direction est d'avis que St-Hubert et Original Joe's présenteront dans l'avenir des occasions importantes d'amélioration des apports à mesure que la direction réalisera des synergies d'exploitation liées à la diminution des coûts des aliments et à de meilleurs outils de gestion de la main-d'œuvre de la société, et elle croit aussi que le chiffre d'affaires augmentera dans les provinces de l'Ouest lorsque celles-ci auront surmonté le ralentissement économique découlant des difficultés dans le secteur des ressources.
- *Restaurants franchisés* — L'apport des restaurants franchisés, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, est demeuré stable à 4,0 % pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016 comparativement à 2015. Les difficultés qui persistent dans les provinces de l'Ouest pourraient forcer la société à fournir une aide financière à certains établissements franchisés, ce qui se traduira par des augmentations plus faibles du taux d'apport des restaurants franchisés à court terme.
- *Secteur de la transformation d'aliments et de la distribution* — Au quatrième trimestre de 2016, la marge sur l'apport du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution s'est établie à 5,9 millions de dollars, ce qui correspond à un taux de marge sur l'apport de 8,9 % sur le chiffre d'affaires tiré de la transformation

d'aliments et de la distribution, et une marge de 8,6 millions de dollars depuis la date d'acquisition, ce qui correspond à un taux de marge sur l'apport de 10,2 %. Le chiffre d'affaires de ce secteur sera normalement plus élevé en septembre et au quatrième trimestre, ce qui donnera lieu à des marges sur l'apport plus élevées pour les troisième et quatrième trimestres. L'apport exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires de ce secteur devrait être supérieur à la fourchette cible globale de Cara comprise entre 7 % et 8 %; cependant, ce secteur d'activité requiert également davantage de capitaux. Dans l'ensemble, la hausse de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution devrait permettre à Cara de se rapprocher de l'extrémité supérieure de sa fourchette cible à long terme comprise entre 7 % et 8 % pour ce qui est du BAIIA lié à l'exploitation exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires d'ensemble.

- *Secteur Central* — L'apport du secteur Central continuera de progresser grâce à notre modèle de croissance des ventes plus rapide que celle des charges du siège social et à l'expansion de nos activités hors site.
- *Total du BAIIA lié à l'exploitation* — Les apports combinés des restaurants exploités par la société, des restaurants franchisés, du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution et du secteur Central se sont traduits par une marge totale sur le BAIIA lié à l'exploitation de 7,3 %, exprimé en pourcentage du total du chiffre d'affaires d'ensemble pour le trimestre, comparativement à 6,4 % en 2015, ce qui a permis à la société d'atteindre pour un troisième trimestre consécutif sa cible à long terme d'une marge sur le BAIIA lié à l'exploitation comprise entre 7 % et 8 % du chiffre d'affaires d'ensemble. La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation s'est établie à 7,1 % pour l'exercice, contre 6,4 % en 2015. La société poursuivra ses efforts relativement à ses quatre secteurs d'activité dans le but d'atteindre ses cibles à long terme de manière à accroître l'apport du BAIIA sectoriel et le BAIIA lié à l'exploitation par rapport au total du chiffre d'affaires d'ensemble.
- *Croissance et acquisitions* — Le ratio de la dette sur le BAIIA de la société est actuellement d'environ 2,1 fois. La direction est à l'aise avec ce niveau d'endettement et elle utilisera les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de la société pour soutenir la croissance et réduire la dette.

Les perspectives précédentes pour Cara sont déterminées en fonction des stratégies actuelles de la direction et selon l'évaluation qu'elle fait des perspectives concernant ses activités ainsi que l'ensemble du secteur canadien de la restauration. Ces perspectives pourraient être considérées comme de l'information prospective aux fins de la législation canadienne en valeurs mobilières. Les lecteurs sont prévenus que les résultats réels peuvent varier. Il y a lieu de se reporter aux rubriques « Information prospective » et « Risques et incertitudes » pour connaître la définition des risques et incertitudes qui ont une incidence sur les activités de la société et qui pourraient influencer sur les résultats réels.

### **Futurs changements comptables**

De nouvelles normes et des modifications aux normes existantes ont été publiées et peuvent s'appliquer aux exercices de la société ouverts à compter du 26 décembre 2016. Il y a lieu de se reporter à la note 3 des états financiers consolidés de la société pour l'exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016 pour obtenir un résumé des nouvelles normes comptables qui ont été appliquées en 2016 et à la note 4 pour un résumé des normes comptables n'ayant pas encore été adoptées.

### **Contrôles et procédures**

Conformément aux dispositions du Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs, la direction, y compris le chef de la direction et le chef des finances, a limité la portée de la conception des contrôles et procédures de communication de l'information et du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société de manière à exclure les contrôles, les politiques et les procédures de St-Hubert et de Original Joe's. Cette limitation de la portée est conforme à l'alinéa 3.3 (1)(b) du Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs, qui permet à un émetteur de limiter la conception et l'évaluation du contrôle interne à l'égard de l'information financière de manière à exclure les contrôles, les politiques et les procédures d'une société acquise depuis au plus 365 jours avant la date de clôture de la période visée par l'attestation des documents intermédiaires. Cara a procédé à l'acquisition des actions de St-Hubert le 2 septembre 2016 et de Original Joe's le 28 novembre 2016.

## **Contrôles et procédures de communication de l'information**

Les contrôles et procédures de communication de l'information doivent être conçus pour fournir l'assurance raisonnable que l'information présentée par la société dans ses documents annuels, ses documents intermédiaires ou d'autres rapports déposés ou transmis en vertu de la législation en valeurs mobilières est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prescrits par cette législation, notamment les contrôles et procédures conçus pour garantir que cette information que la société présente dans ses documents annuels, ses documents intermédiaires ou d'autres rapports déposés ou transmis en vertu de la législation en valeurs mobilières est rassemblée puis communiquée à la direction de la société, y compris ses dirigeants signataires, notamment le chef de la direction et chef de la direction financière, selon ce qui convient pour prendre des décisions en temps opportun concernant la communication de l'information.

Au 25 décembre 2016, une évaluation des contrôles et procédures de communication de l'information de la société a été effectuée conformément au Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs (le « Règlement 52-109 ») sous la supervision du chef de la direction, du chef de la direction financière, et avec la participation de la direction de la société. Sur la foi de cette évaluation, à l'exception de la limitation de la portée décrite ci-haut, aucun changement important n'a été constaté pendant l'exercice, et le chef de la direction et le chef des finances ont conclu que la conception du système de contrôles et de procédures de communication de l'information de la société était efficace au 25 décembre 2016.

## **Contrôle interne à l'égard de l'information financière**

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière est conçu pour fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis conformément aux IFRS. La direction a la responsabilité d'établir des contrôles internes à l'égard de l'information financière qui sont adéquats pour la société.

Une évaluation de l'efficacité de la conception et du fonctionnement du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société, à l'exception de la limitation de la portée décrite ci-haut, a été effectuée en date du 25 décembre 2016. Sur la foi de cette évaluation, le chef de la direction et le chef des finances ont conclu que le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société est conçu de façon appropriée et fonctionne efficacement comme le prescrit le Règlement 52-109. Les évaluations ont été effectuées à partir du cadre intégré et des critères de contrôle interne décrit dans le document *Internal Control-Integrated Framework*, 2013, publié par le Committee of Sponsoring Organizations (le « COSO ») de la Treadway Commission, un modèle de contrôle reconnu, et d'après les exigences du *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs*.

## **Estimations et jugements comptables critiques**

L'établissement d'états financiers consolidés exige que la direction pose des jugements, fasse des estimations et formule des hypothèses aux fins de l'application des méthodes comptables de la société qui ont une incidence sur les montants comptabilisés et les informations présentées dans les états financiers consolidés et les notes y afférentes.

Ces jugements et estimations sont fondés sur l'expérience de la direction, sur la connaissance de la conjoncture et de l'actualité et sur d'autres facteurs jugés raisonnables selon les circonstances. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Dans le contexte des présents états financiers consolidés, un jugement s'entend d'une décision prise par la direction relativement à l'application d'une méthode comptable, de la comptabilisation ou non d'un montant aux états financiers ou de la présentation d'une note, à la suite d'une analyse de l'information pertinente pouvant comprendre des estimations et des hypothèses.

La direction utilise des estimations et des hypothèses principalement aux fins de l'évaluation des soldes comptabilisés ou présentés dans les états financiers consolidés, et celles-ci sont fondées sur un ensemble de données sous-jacentes, notamment l'expérience de la direction, sa connaissance de la conjoncture et de l'actualité et d'autres facteurs qu'elle juge raisonnables dans les circonstances. Les estimations et les hypothèses sont examinées régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées ainsi que dans les périodes futures touchées par ces révisions.

Les paragraphes qui suivent indiquent les méthodes comptables qui requièrent l'exercice du jugement et la prise en compte d'estimations.

#### *Regroupements d'entreprises*

La comptabilisation des regroupements d'entreprises nécessite le recours à des jugements et à des estimations afin de déterminer la juste valeur de la contrepartie transférée, des actifs acquis et des passifs repris. La société emploie toutes les informations disponibles, y compris des évaluations externes et des évaluations d'experts au besoin, pour établir ces justes valeurs. Les modifications des estimations de la juste valeur découlant d'informations supplémentaires concernant les faits et les circonstances qui existaient à la date d'acquisition se répercutent sur le montant comptabilisé au titre du goodwill. Au besoin, la société dispose d'au plus un an à compter de la date d'acquisition pour établir les justes valeurs définitives associées à des regroupements d'entreprises.

#### *Comptabilisation des coentreprises et des entreprises associées*

Les coentreprises sont des entités constituées en société séparément à l'égard desquelles existe un contrôle conjoint. L'exercice du jugement est nécessaire pour déterminer si, dans les faits, un contrôle conjoint existe dans chaque circonstance. Des entités sont considérées comme étant sous contrôle conjoint lorsque la société est en mesure d'exercer une influence notable sur celles-ci, mais qu'elle ne les contrôle pas. La direction a évalué la nature de ses ententes de coentreprise avec les coentrepreneurs respectifs et elle a exercé son jugement pour établir si un contrôle conjoint existe effectivement. Même si la société est aussi liée aux restaurants détenus en coentreprise par un contrat de franchisage, les droits prévus au contrat de franchisage sont considérés comme ayant un caractère protecteur et, de ce fait, ils ne permettent pas un contrôle substantiel supplémentaire sur l'autre partie.

#### *Débiteurs, créances à long terme liées à des franchisés et montants à recevoir de coentreprises liées*

Chaque date de clôture, la direction passe en revue les débiteurs, les créances à long terme liées à des franchisés et les montants à recevoir de coentreprises liées, et elle exerce son jugement afin de déterminer si un événement déclencheur est survenu qui rendrait nécessaire la réalisation d'un test de dépréciation.

S'il est nécessaire d'effectuer un test de dépréciation, la direction détermine la valeur nette de réalisation de ses débiteurs et de ses créances à long terme liées à des franchisés en examinant et en mettant à jour les flux de trésorerie futurs attendus et en actualisant ses flux de trésorerie selon leur taux d'actualisation initial. Le mode de détermination de la valeur nette de réalisation exige de la direction qu'elle fasse des estimations portant sur les flux de trésorerie futurs prévus.

#### *Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles*

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée sont amorties selon le mode linéaire. La direction exerce son jugement pour déterminer la durée d'utilité estimée des actifs et leur valeur résiduelle. Toute révision de ces estimations pourrait avoir une incidence sur la valeur comptable des actifs, le bénéfice net et le résultat global des périodes à venir.

#### *Évaluation des placements*

Dans le cas des placements en titres de capitaux propres dans d'autres sociétés lorsque les actions qui sous-tendent le placement ne sont pas cotées en bourse, afin de déterminer la valeur des actions ordinaires, des estimations sont nécessaires pour établir la juste valeur de ces actions sous-jacentes. En conséquence, ces montants sont assujettis à l'incertitude relative à la mesure et à l'exercice du jugement.

#### *Dépréciation d'actifs non financiers*

La direction doit exercer un jugement pour constituer les groupes d'actifs qui serviront à déterminer les unités génératrices de trésorerie (les « UGT ») aux fins du test de dépréciation des immobilisations corporelles. Elle doit également exercer un jugement pour distinguer les groupes d'UGT appropriés afin de déterminer à quel niveau le goodwill et les immobilisations incorporelles doivent faire l'objet de tests de dépréciation. De plus, la direction fait appel à son jugement afin de déceler tout indice de dépréciation qui nécessiterait la réalisation d'un test de dépréciation d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée.



La direction formule diverses estimations pour évaluer la valeur recouvrable d'une UGT. La société détermine la valeur recouvrable des immobilisations corporelles comme étant la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou la valeur d'utilité si celle-ci est plus élevée. La société détermine la juste valeur diminuée des coûts de la vente au moyen de ces estimations, notamment celles concernant le chiffre d'affaires futur, le bénéfice, les dépenses d'investissement et les taux d'actualisation prévus des marques de commerce, et elle détermine la valeur recouvrable du goodwill selon la valeur d'utilité. Les prévisions au titre du chiffre d'affaires et du résultat cadrent avec les plans stratégiques présentés au conseil d'administration de la société. Les taux d'actualisation sont établis en fonction d'une estimation des dépenses d'investissement moyennes pondérées d'après des données sur le secteur d'activité qui sont obtenues de sources externes et qui reflètent le risque lié aux flux de trésorerie faisant l'objet de l'estimation.

#### *Contrats de location*

Afin de classer les contrats de location comme contrats de location-financement ou contrat de location simple, la direction doit poser certaines hypothèses visant à estimer la valeur actualisée des paiements futurs au titre de la location et la durée d'utilité estimée des actifs connexes. Ces hypothèses visent la répartition de la valeur entre les terrains et les bâtiments et les taux d'actualisation.

#### *Impôt sur le résultat et autres impôts*

Le calcul de l'impôt exigible et de l'impôt différé exige que la direction exerce un jugement en ce qui a trait aux lois fiscales en vigueur dans les divers territoires où elle exerce des activités. La direction doit également formuler des jugements en ce qui a trait au classement des transactions et à l'évaluation de l'issue possible des demandes de déductions, notamment en ce qui a trait aux attentes quant aux résultats d'exploitation futurs, à la naissance et à la résorption des différences temporaires, à la possibilité d'utiliser les actifs d'impôt différé et aux vérifications possibles des déclarations d'impôt sur le résultat et des autres déclarations par les autorités fiscales.

#### *Avantages futurs du personnel*

La comptabilisation des coûts liés aux régimes de retraite à prestations définies se fonde sur diverses hypothèses, notamment l'estimation des taux de croissance de la rémunération et de l'âge au moment du départ à la retraite des participants aux régimes et les hypothèses de mortalité. Le taux d'actualisation servant à évaluer l'obligation au titre des prestations constituées est fondé sur celui des obligations de premier ordre émises par des sociétés, établies dans la même monnaie que celle dans laquelle les prestations doivent être versées et comportant une durée à courir jusqu'à l'échéance qui correspond en moyenne à celle de l'échéance des obligations au titre des prestations définies. D'autres hypothèses clés relatives aux obligations au titre des régimes de retraite sont fondées sur des données actuarielles et sur la conjoncture actuelle du marché.

#### *Cartes-cadeaux*

La direction est tenue de formuler certaines hypothèses liées à la probabilité d'utilisation des cartes-cadeaux d'après la tendance historique en matière d'utilisation. L'application de ces hypothèses donne lieu à une réduction des coûts de gestion du programme de cartes-cadeaux et de règlement du passif connexe lorsqu'il peut être établi qu'il est peu probable que la carte-cadeau soit utilisée en s'appuyant sur plusieurs faits, notamment les habitudes passées d'utilisation et une modification du programme de cartes-cadeaux.

#### *Provisions*

La direction examine les provisions chaque date de clôture en exerçant un jugement afin de déterminer la probabilité qu'une sortie d'avantages économiques découle de l'obligation légale ou implicite ainsi que le montant estimé de l'obligation connexe. Du fait que ces éléments, par leur nature, relèvent du jugement, les montants des règlements futurs pourraient différer des montants comptabilisés.

#### *Rémunération fondée sur des actions*

La comptabilisation de la rémunération fondée sur des actions réglée en instruments de capitaux propres exige de la direction qu'elle fasse des estimations relatives à la juste valeur des options sur actions au moment de l'attribution, en se fondant sur la valeur d'entreprise de la société au moment de l'attribution, ainsi que des estimations relatives à la volatilité, aux taux d'intérêt sans risque et aux renoncements des options dont les droits sont acquis et non acquis.

## **Risques et incertitudes**

### *Secteur de la restauration*

Le rendement financier de la société est assujéti à un certain nombre de facteurs ayant une incidence sur l'industrie alimentaire commerciale en général et les segments de la restauration à service complet et de la restauration à service limité en particulier. Le secteur canadien de la restauration est de nature hautement concurrentielle en matière de prix, de proposition de valeur, de service, d'emplacement et de qualité des aliments. Bon nombre de concurrents bien établis disposent de ressources financières et autres plus importantes que celles de la société. Au nombre des concurrents se trouvent des chaînes nationales et régionales ainsi que quantité de restaurants à propriétaire unique. Tout récemment, la concurrence s'est accrue dans le secteur des restaurants décontractés, à prix moyen et à service complet au sein duquel plusieurs des restaurants de la société exercent leurs activités. Certains concurrents de la société exploitent leur entreprise depuis beaucoup plus longtemps que la société et peuvent être mieux établis sur les marchés où sont situés ou peuvent être situés les restaurants de la société. Si la société n'est pas concurrentielle dans les segments du secteur canadien de la restauration où elle exerce ses activités, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Le secteur canadien de la restauration subit également l'influence des changements relatifs aux tendances démographiques, aux tendances liées à l'achalandage, ainsi qu'au type, au nombre et à la situation des restaurants concurrents. En outre, les facteurs comme l'inflation, l'augmentation des coûts des aliments, de la main-d'œuvre et des avantages sociaux ainsi que la disponibilité de gestionnaires chevronnés et d'employés à taux horaire expérimentés peuvent avoir un effet défavorable sur le secteur de la restauration en général et sur la société en particulier. Les changements relatifs aux préférences des consommateurs et aux habitudes de dépenses discrétionnaires de ceux-ci ainsi que les facteurs pouvant influencer sur la disponibilité de certains produits alimentaires pourraient forcer la société à modifier le contenu et le menu de ses restaurants, ce qui pourrait entraîner une baisse des produits. Même si la société était en mesure de faire concurrence à d'autres entreprises de restauration, elle pourrait devoir modifier un ou plusieurs de ses concepts pour s'adapter au goût des consommateurs et aux habitudes des clients de restaurant. Si la société modifie un concept de restaurant, elle peut perdre des clients supplémentaires, lesquels peuvent ne pas aimer le concept et le menu nouvellement adoptés, et elle peut ne pas être en mesure d'attirer suffisamment de nouveaux clients pour générer les produits nécessaires à la rentabilité du restaurant. De même, la société pourrait devoir affronter des concurrents différents ou additionnels à l'égard de la clientèle ciblée par le nouveau concept, et elle pourrait être incapable de soutenir leur concurrence. La réussite de la société repose également sur de nombreux autres facteurs pouvant influencer sur les habitudes de dépenses discrétionnaires des consommateurs, notamment la conjoncture économique en général, le revenu disponible du consommateur, la confiance de ce dernier et ses préoccupations concernant la sécurité alimentaire, l'origine génétique des produits alimentaires, les questions de santé publique et les questions connexes. Tout événement pouvant avoir une incidence défavorable sur ces facteurs pourrait nuire à l'achalandage ou imposer des limites pratiques sur l'établissement des prix, deux facteurs qui pourraient réduire les produits et le bénéfice d'exploitation, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la société.

### *Concurrence avec d'autres franchiseurs*

La société livre concurrence à d'autres sociétés, notamment d'autres franchiseurs bien capitalisés dotés de ressources financières, technologiques, de marketing et de personnel importantes et dont la marque est fort reconnue. Rien ne garantit que la société sera en mesure de réagir aux facteurs concurrentiels variés touchant les franchises de la société.

### *Contrôle de la qualité et préoccupations sanitaires*

Les activités de la société peuvent être touchées de façon défavorable et importante par de l'information rendue publique concernant des maladies, des blessures, la propreté, la mauvaise qualité d'aliments, la sécurité ou toute autre préoccupation sanitaire ou question opérationnelle relativement à un restaurant ou à un nombre restreint de restaurants. Cette information ou ces préoccupations pourraient nuire à l'achalandage dans un ou plusieurs restaurants, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les produits bruts des restaurants. La société observe un certain nombre de procédés de gestion de la sécurité et de la qualité des aliments. Néanmoins, le risque d'intoxication alimentaire ou de contamination ne peut être complètement éliminé. Toute flambée de ce genre d'intoxication ou de contamination dans un restaurant ou au sein de l'industrie des services alimentaires (même si elle n'a aucune incidence sur le réseau de restaurants de Cara), ou toute impression du public à cet égard, pourrait avoir un effet défavorable important sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

### *Atteintes à la sécurité de l'information confidentielle des clients*

Les activités exercées par la société requièrent la collecte, la transmission et la conservation d'une quantité importante de données relatives aux clients et aux employés, y compris des numéros de cartes de crédit et de débit, et d'autres renseignements personnels d'identification, sur divers systèmes informatiques que la société maintient et sur les systèmes informatiques maintenus par des tiers avec lesquels la société conclut des contrats pour fournir des services. L'intégrité et la protection de ces données relatives aux clients et aux employés sont primordiales pour la société. De plus, les clients et les employés de la société s'attendent à ce que la société et ses fournisseurs de services protègent adéquatement leurs renseignements personnels.

Les exigences en matière d'information, de sécurité et de protection des renseignements personnels imposées par la réglementation gouvernementale sont de plus en plus rigoureuses. Les systèmes de la société pourraient ne pas être en mesure de répondre à ces exigences changeantes et aux attentes des clients et des employés, ou pourraient nécessiter des investissements supplémentaires considérables ou des délais additionnels pour y arriver. Les tentatives pour pirater ou déjouer les mesures de sécurité, les défaillances des systèmes ou des logiciels les empêchant de fonctionner comme prévu, les virus, les erreurs opérationnelles ou la divulgation par inadvertance de données constituent tous des menaces pour les systèmes informatiques et les dossiers de la société et de ses fournisseurs de services. Une violation de la sécurité des systèmes informatiques de la société et de ceux des fournisseurs de services de la société pourrait entraîner une interruption de l'exploitation de ses systèmes, donnant ainsi lieu à des problèmes opérationnels ou une perte de produits ou de profit. En outre, un vol important, la perte ou l'appropriation illicite de données relatives aux clients ou de renseignements exclusifs, ou l'accès à de telles données ou à de tels renseignements, ou toute autre infraction aux systèmes informatiques de la société pourrait entraîner des amendes, des réclamations ou des poursuites judiciaires, y compris des enquêtes et des mesures réglementaires, ou la mise en cause de la responsabilité pour avoir omis de se conformer aux lois relatives à la protection des renseignements personnels et de la vie privée, ce qui pourrait perturber les activités de la société, nuire à sa réputation et exposer la société à des réclamations de la part de clients et d'employés, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

### *Enjeux liés à la sécurité publique*

Les conditions défavorables, telles que la menace d'attaques terroristes, les actes de guerre, les pandémies ou toute autre flambée épidémique, réelle ou perçue (y compris la grippe aviaire, la H2N1, le SRAS ou la maladie de la vache folle) peuvent avoir des conséquences graves sur le secteur de la restauration et sur l'économie en général. Ces incidents peuvent toucher négativement l'achalandage des restaurants, les dépenses de consommation discrétionnaires et la confiance des clients, ce qui pourrait entraîner une réduction de l'achalandage des restaurants de la société ou contraindre la société à réduire ou à limiter ses prix. L'apparition, la réapparition, la continuité ou la recrudescence de ces événements locaux, régionaux, nationaux et internationaux pourrait réduire les produits de la société.

### *Atteintes à la réputation de la société*

Il y a eu un accroissement de l'utilisation des médias sociaux et d'autres canaux de communication semblables, y compris les carnets Web (blogues), les sites Web de médias sociaux et d'autres formes de communications par Internet qui donnent à des individus l'accès à un large public de consommateurs et à d'autres personnes intéressées. La disponibilité et l'impact de l'information publiée sur les médias sociaux est virtuellement immédiate et plusieurs plateformes de médias sociaux publient du contenu généré par les utilisateurs, sans filtre ou vérification indépendante quant à l'exactitude du contenu affiché. La possibilité de diffuser de l'information, y compris de l'information inexacte, semble être sans limite apparente et facilement accessible. De l'information concernant la société ou une ou plusieurs de ses marques peut être affichée sur de telles plateformes à tout moment. L'information affichée peut nuire aux intérêts de la société ou être inexacte, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur le rendement, les perspectives et les activités de la société. Les dommages peuvent être immédiats, sans accorder à la société la possibilité de corriger la situation ou d'apporter des mesures correctrices.

En définitive, les risques associés à une telle publicité négative ou fausse information ne peuvent être complètement éliminés ou atténués, et pourraient nuire considérablement à la réputation, aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation de la société.

### *Disponibilité et qualité des produits de base, et dépendance envers les fournisseurs*

Le chiffre d'affaires des restaurants du réseau de Cara est fonction de la disponibilité et de la qualité des produits de base, de la nourriture, des services et des produits utilisés dans les produits qu'ils vendent. La disponibilité et le prix de

ces marchandises peuvent fluctuer et être touchés par une gamme de facteurs influant sur l'offre et la demande des produits de base utilisés dans ces produits.

Des tendances ou des événements défavorables, notamment la fluctuation des prix des produits de base, une réduction importante dans la disponibilité ou la qualité des produits de base achetés par les restaurants, l'indisponibilité de certains produits, des perturbations des services de transport, des grèves, des lockout, l'agitation ouvrière et des difficultés financières touchant les fournisseurs de la société pourraient réduire de façon importante l'accessibilité ou la qualité des produits et des services achetés par les restaurants du réseau de Cara. Rien ne garantit que la société trouvera des fournisseurs de rechange, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la société et les restaurants de son réseau ou comporter d'autres conséquences défavorables pour ceux-ci.

#### *Croissance de la société; les franchisés*

La croissance de la société dépendra de la capacité de la société i) à maintenir et étendre le système actuel de franchises et de restaurants détenus en propriété par la société; ii) à mettre en œuvre sa stratégie de croissance actuelle; iii) à trouver de nouveaux locaux de détail dans des emplacements privilégiés, et iv) à obtenir des exploitants qualifiés pour les franchises. La société fait face à la concurrence de la part de ses concurrents et de franchiseurs d'autres entreprises pour ce qui est des emplacements de détail et des franchisés. L'incapacité de la société d'obtenir des franchisés qualifiés pourrait avoir des conséquences négatives sur son expansion. L'ouverture et le succès des restaurants franchisés sont tributaires d'un certain nombre de facteurs, notamment la disponibilité d'emplacements appropriés, les coûts opérationnels, la négociation d'un bail ou de modalités d'achat acceptables pour les nouveaux emplacements, l'obtention de permis et la conformité aux règlements gouvernementaux, et la capacité de respecter les délais de construction prévus. Les franchisés éventuels pourraient ne pas posséder toutes les capacités commerciales ni avoir accès aux ressources financières nécessaires pour pouvoir ouvrir une franchise ou pour développer ou exploiter avec succès un restaurant de la société de façon conforme aux normes de la société.

La société offre de la formation et du soutien aux franchisés, mais la qualité des activités franchisées pourrait être réduite par un certain nombre de facteurs qui sont hors de son contrôle. Par conséquent, les franchisés pourraient ne pas exploiter avec succès des points de vente de façon conforme aux normes et aux exigences de la société, ou pourraient ne pas embaucher et former des gérants et autres membres du personnel de restaurant qualifiés. S'ils ne le font pas, l'image et la réputation de la société pourraient en pâtir et les ventes des restaurants du réseau de Cara pourraient diminuer. Rien ne garantit que la société sera en mesure de gérer efficacement ses activités en expansion.

#### *Droits de franchisage et autres produits*

Le rendement financier de la société est fonction, en partie, de la capacité de ses franchisés de réaliser des ventes et de lui verser les droits de franchisage et autres montants exigés. Le défaut de perception d'un montant suffisant auprès des franchisés pourrait avoir des conséquences importantes sur les produits et les flux de trésorerie de la société.

En vertu des diverses lois provinciales en matière de franchisage, un franchisé peut résoudre un contrat de franchisage, si le franchiseur omet de lui remettre un document d'information (au sens donné à ce terme dans les statuts applicables) ou s'il le lui remet en retard, dans certains délais prescrits. Les réclamations en matière de résolution par ces franchisés pourraient avoir une incidence importante sur les produits de la société.

#### *Relations avec les franchisés*

Le succès de la société dépend des relations qu'elle entretient avec ses franchisés. Il n'existe aucune garantie que la société sera en mesure de maintenir des relations positives avec tous ses franchisés. En outre, dans certains territoires où la société possède des restaurants, les franchisés ont le droit de former des associations entre eux. Il n'existe aucune garantie que ces franchisés n'ont pas formé, ou ne formeront pas dans l'avenir, une association afin d'exercer collectivement des pressions sur la société. Toute publication négative découlant de telles activités pourrait avoir une incidence sur les ventes des restaurants, que cette publicité soit véridique ou non. En outre, les défis que posent les relations entre la société et les franchisés pourraient avoir une incidence défavorable sur le rendement des restaurants visés et sur la capacité de la société d'entreprendre de nouveaux projets, et donner lieu à une dilution des ressources de gestion et une hausse des coûts administratifs.

Pour certains franchisés, la société agit à titre de « preneur principal » aux termes du bail du restaurant. Tout manquement par le franchisé aux termes du bail pourrait entraîner une hausse des coûts et avoir une incidence négative sur les activités et les résultats d'exploitation de la société. La société pourrait à l'occasion faire l'objet de poursuites de la part de franchisés.

### *Risques associés à la présentation des produits*

Certains franchisés déclarent leurs ventes à la société sur une base continue au moyen du système central de terminaux de points de vente de la société. Toutefois, il n'existe aucune garantie que les ventes déclarées par les franchisés sont exactes et conformes aux modalités des contrats de franchise.

### *Ouverture de nouveaux restaurants*

Les zones cibles des restaurants de la société en matière de consommation varient selon l'emplacement, en fonction d'un certain nombre de facteurs, y compris la densité de la population, d'autres attributs locaux en matière d'affaires et de détail, la situation démographique et la zone géographique. Ainsi, l'ouverture d'un nouveau restaurant dans un marché où la société a déjà des restaurants, ou près de celui-ci, pourrait avoir une incidence défavorable sur les ventes de ces restaurants existants. Les restaurants existants pourraient également rendre plus difficile l'établissement d'une clientèle pour un nouveau restaurant de la société dans le même marché. L'ouverture et le succès de nouveaux restaurants sont également tributaires d'un certain nombre de facteurs, dont la disponibilité d'emplacements convenables, la négociation de contrats de location ou de conditions d'achat acceptables pour les nouveaux restaurants, l'obtention de permis et la conformité aux règlements gouvernementaux, et la capacité de respecter les délais de construction prévus.

La société pourrait ne pas être mesure d'assurer une croissance soutenue des nouveaux restaurants ou d'ouvrir tous les nouveaux restaurants prévus, et les nouveaux restaurants de la société qui ouvrent pourraient ne pas être rentables ou être aussi rentables que les restaurants existants. En règle générale, les nouveaux restaurants font face à une période d'ajustement avant que le chiffre d'affaires et les marges opérationnelles se normalisent. De plus, les ventes réalisées dans des restaurants nouvellement ouverts et prospères ne contribuent habituellement pas de manière considérable à la rentabilité au cours des premiers mois d'exploitation. L'ouverture de nouveaux restaurants pourrait avoir une incidence négative sur le chiffre d'affaires des restaurants existants.

### *Incapacité éventuelle de réaliser des acquisitions*

A l'heure actuelle, la société n'a conclu aucune entente et n'a pris aucun engagement en vue de faire l'acquisition d'une entreprise. Toutefois, Cara continue de rechercher des opportunités d'affaires en vue de faire l'acquisition d'entreprises de restauration ou d'investir dans de telles entreprises, comme son plus récent investissement dans St-Hubert et dans Original Joe's, qui pourraient lui permettre d'élargir ou de compléter la gamme de ses activités de restauration actuelles ou futures, ou s'y apparenter d'une autre manière. Cara peut également, à l'occasion, envisager de participer à des collaborations commerciales avec des tiers afin de répondre à certaines exigences d'achat particulières, telles que l'entente de services partagés. Ces activités pourraient accaparer la direction et obliger la société à engager divers frais pour repérer, évaluer et effectuer ou conclure les acquisitions ou les arrangements commerciaux qui intéressent la société, qu'ils aboutissent ou non. De plus, il pourrait être interdit pour la société de donner suite à de telles opérations en raison de clauses financières ou autres prévues dans des ententes auxquelles la société est partie. Plus particulièrement, l'entente des services partagés renferme des dispositions qui empêcheraient la société de participer à des négociations à l'égard d'investissements éventuels dans certaines entreprises de restauration canadiennes si Fairfax a déjà préalablement entamé des négociations à l'égard de cette possibilité d'affaires. Dans de telles circonstances, les intérêts de Fairfax (et ceux d'autres exploitants de restaurants dans lesquels elle peut détenir des placements, tels que The Keg) peuvent entrer en conflit avec les intérêts de la société.

### *Intégration des acquisitions et expansion de la marque*

La réalisation d'une acquisition, d'un investissement ou de toute autre collaboration commerciale peut entraîner des risques tels que : i) la nécessité d'intégrer les entreprises, les marques et/ou les produits acquis à ceux de la société et de les gérer, ii) la mise à contribution accrue des ressources, des systèmes, des processus et des contrôles de la société, iii) la perturbation des activités courantes de la société, iv) des effets défavorables sur les liens commerciaux que la société a déjà établis et v) la perte éventuelle d'employés clés. Même si chacune des marques et chacun des restaurants de la société sont assujettis aux risques et aux incertitudes décrits aux présentes, il existe un niveau de risque et d'incertitude plus élevée relativement à l'exploitation et à l'expansion des nouvelles marques récentes de la société et de toutes les marques acquises ultérieurement. Ces marques et ces nouveaux projets commerciaux n'ont pas encore prouvé leur viabilité ou leur potentiel de croissance à long terme et continueront d'être assujettis aux risques associés aux nouvelles marques de restaurants ou aux nouveaux projets commerciaux.

De plus, une acquisition, un investissement ou toute autre collaboration commerciale pourrait comporter : i) un investissement de fonds considérable ou des financements au moyen de l'émission de titres de créance ou de titres de capitaux propres, ii) un investissement considérable dans les transferts technologiques et l'intégration des entreprises acquises et

iii) l'acquisition ou l'aliénation de gammes de produits ou d'entreprises. En outre, ces activités pourraient donner lieu à des charges et à des frais uniques et soit diluer la participation des actionnaires existants soit se solder par l'émission de titres de créance ou la prise en charge de dettes. Ces acquisitions, investissements ou autres collaborations commerciales pourraient exiger de vastes ressources financières et autres et la société pourrait ne pas réussir à en tirer des produits, des revenus ou d'autres types de rendement. De surcroît, si la société n'est pas en mesure d'accéder aux marchés des capitaux, ou de le faire selon des modalités acceptables, elle pourrait ne pas pouvoir réaliser les acquisitions voulues ou pourrait devoir le faire en se contentant d'une structure du capital qui serait moins qu'optimale. Si la société ne réussit pas i) à tirer parti des occasions de croissance relatives à son entreprise ou à ses produits ou ii) à gérer les risques liés aux acquisitions d'entreprises ou aux investissements dans des entreprises, cela pourrait avoir un effet défavorable sur ses résultats d'exploitation. En outre, toute dépréciation de l'écart d'acquisition ou d'autres éléments d'actif incorporels acquis dans le cadre d'une acquisition ou d'un investissement ou toute charge imputée aux résultats dans le cadre d'une acquisition ou d'un investissement pourrait réduire considérablement le bénéfice de Cara, ce qui pourrait avoir un effet défavorable important sur le cours des actions à droit de vote subalterne. Si la société ne réalise pas de telles opérations, elle ne peut être certaine qu'elle renforcera au bout du compte sa situation concurrentielle ou qu'elle ne sera pas considérée défavorablement par les clients, les analystes en valeurs mobilières ou les investisseurs.

#### *Licences de vente au détail*

À l'heure actuelle, Cara attribue des licences de vente à l'égard d'un nombre restreint de produits de marque qui se vendent dans certaines épiceries et certains détaillants. Rien ne garantit que Cara réussira à cibler des occasions lui permettant d'accroître les ventes de ses produits de marque existants ou à en tirer profit ou à lancer des produits de marque supplémentaires de la manière envisagée par la direction et selon l'échéancier fixé par cette dernière.

#### *Caractère saisonnier et conditions météorologiques*

Le secteur de la restauration est touché par les conditions météorologiques et les fluctuations saisonnières. Des conditions météorologiques mauvaises ou inhabituelles peuvent avoir une incidence négative sur les activités du secteur de la restauration. Les températures favorables entraînent une augmentation de l'achalandage aux restaurants, plus particulièrement au cours de l'été dans les restaurants munis de terrasses ou de tables à l'extérieur. De plus, certains congrès et certaines célébrations peuvent influencer sur les habitudes des clients au restaurant, que ce soit favorablement ou défavorablement.

La dépendance aux livraisons fréquentes d'aliments frais et de produits d'épicerie expose les entreprises du secteur de la restauration au risque de pénurie ou d'interruptions en matière d'approvisionnement en raison de conditions météorologiques défavorables, laquelle pourrait avoir une incidence négative sur la disponibilité, la qualité et le coût des ingrédients. Le temps très froid augmente la consommation d'électricité et peut entraîner une hausse du prix du pétrole et du gaz naturel laquelle fait monter considérablement les prix des services publics pour les restaurants de la société. Le temps très chaud entraîne une augmentation des coûts de climatisation. Toute conséquence découlant des conditions météorologiques défavorables ou inhabituelles, y compris les interruptions d'alimentation en eau et en électricité, peut avoir une incidence négative sur les activités des restaurants de la société et se traduire par une augmentation des frais d'exploitation ou une baisse des produits.

#### *Règlement en matière de boissons alcoolisées*

Une partie des produits de la société découle de la vente de boissons alcoolisées, et la capacité de servir ces boissons alcoolisées constitue un facteur important pour attirer les clients. Les règlements en matière de boissons alcoolisées exigent de chaque restaurant qu'il dépose, auprès de l'autorité compétente de la province ou de la municipalité, ou des deux, une demande de licence ou de permis de vente d'alcool sur les lieux du restaurant et, dans certaines régions, de services de restauration en dehors des heures normales et le dimanche. Généralement, les permis d'alcool doivent être renouvelés chaque année et peuvent être révoqués ou suspendus en tout temps pour un motif valable. Les règlements en matière de boissons alcoolisées concernent de nombreux aspects de l'exploitation quotidienne des restaurants, notamment l'âge minimal des clients et des employés, les heures d'activité, la publicité, l'approvisionnement en gros, le contrôle des stocks, ainsi que la manipulation, l'entreposage et la distribution de boissons alcoolisées.

L'incapacité de la société ou d'un restaurant de conserver un permis d'alcool pourrait avoir des conséquences défavorables sur les activités du restaurant en question ou de la société et réduire les produits de la société. Les modifications aux lois régissant les boissons alcoolisées peuvent également avoir une incidence négative sur les activités des restaurants et réduire les produits de la société en faisant augmenter les coûts, en réduisant la clientèle potentielle ou en diminuant les heures d'ouverture de ces restaurants.

La société ou un restaurant peut être assujéti dans certaines provinces à des lois dites de « débit de boissons », lesquelles permettent généralement à une personne blessée par un individu en état d'ébriété d'obtenir des dommages-intérêts de l'établissement qui a servi à tort des boissons alcoolisées à l'individu. L'assurance responsabilité civile liée à l'alcool de la société est assortie d'une garantie visant la responsabilité en matière de boissons alcoolisées.

#### *Droit du travail*

L'exploitation des restaurants est assujéti aux lois sur le salaire minimum régissant notamment les conditions de travail, le temps supplémentaire et les pourboires. Bon nombre des membres du personnel du service de restauration et de préparation des restaurants sont payés au taux du salaire minimum et, par conséquent, toute augmentation du salaire minimum se traduirait par une augmentation des coûts de la main-d'œuvre des restaurants. La société ou les franchisés peuvent également embaucher des travailleurs étrangers par l'intermédiaire du *Programme des travailleurs étrangers temporaires* du gouvernement fédéral canadien et, par conséquent, tout changement apporté à ce programme pourrait se traduire par une augmentation des coûts de la main-d'œuvre.

#### *Dépendance à l'égard du personnel clé*

Le succès de la société dépend des efforts de ses dirigeants, notamment de leur capacité à fidéliser et à attirer des candidats convenables pour les franchises. La perte des services de ces personnes clés pourrait avoir des conséquences importantes sur les activités de la société. En outre, la poursuite de la croissance de la société est tributaire de la capacité de la société d'attirer et de fidéliser du personnel de gestion et des employés compétents et de la capacité de son personnel clé de gérer la croissance de la société. Certains membres du personnel clés ne sont pas liés par une clause de non-concurrence. Si ces membres du personnel quittent la société et viennent ultérieurement faire concurrence à la société ou décident de consacrer beaucoup plus de temps à d'autres intérêts, ces activités pourraient avoir une incidence défavorable importante sur les résultats d'exploitation de la société.

#### *Attirer et fidéliser des employés de qualité*

Les entreprises de la société et de ses franchisés dépendent de leur capacité à attirer et à fidéliser un grand nombre d'employés de qualité qui cadrent avec les images de marque et la culture d'entreprise de la société. Bon nombre de ces employés occupent des postes de premier échelon ou à temps partiel qui connaissent un taux de roulement historiquement élevé. L'incapacité de la société et de ses franchisés d'embaucher, de former et de fidéliser des employés pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités des restaurants de la société et sur les produits de la société.

La capacité de la société à répondre à ses besoins en matière de main-d'œuvre tout en contrôlant les coûts associés à l'embauche et à la formation de nouveaux employés peut être touchée par des facteurs externes comme les niveaux de chômage, les salaires en vigueur, la législation en matière de salaire minimum et les changements démographiques. Certains changements qui ont une incidence défavorable sur la capacité de la société à attirer et à fidéliser des employés de qualité pourraient avoir une incidence négative sur ses activités.

#### *Activités liées à la syndicalisation pouvant perturber les activités de la société*

À l'heure actuelle, bien que les employés de seulement environ 86 restaurants franchisés et de 5 restaurants de la société soient visés par des conventions collectives, les employés de la société pourraient choisir d'être représentés par des organisations syndicales dans l'avenir. Si un nombre important d'employés de la société devenaient syndiqués et que les modalités des conventions collectives étaient considérablement différentes des arrangements de rémunération actuels de la société, cela pourrait avoir une incidence négative sur les activités, la situation financière ou les résultats d'exploitation de la société. En outre, un conflit de travail mettant en cause certains ou l'ensemble des employés de la société ou les employés d'un franchisé pourrait nuire à la réputation de Cara, perturber ses activités et réduire ses produits, et le règlement de conflits pourrait en augmenter ses coûts. En outre, si la société pénètre un nouveau marché avec des entreprises de construction syndiquées, ou si les entreprises de construction œuvrant dans les marchés actuels de la société deviennent des entreprises syndiquées, les coûts associés à la construction de nouveaux restaurants de la société dans de tels marchés pourraient augmenter de manière considérable.

#### *Dépendance à l'égard des systèmes informatiques*

La société est grandement dépendante de ses systèmes informatiques, notamment du système terminaux de points de vente dans ses restaurants, pour la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, la comptabilité, le paiement de ses obligations, la collecte de l'argent, les transactions par cartes de crédit et de débit, le maintien du centre d'appels de Cara et d'autres procédés

et procédures. La capacité de la société à gérer son entreprise de manière efficace et efficiente dépend en grande partie de la fiabilité et de la capacité de ces systèmes. Les activités de la société dépendent de sa capacité à protéger son équipement et ses systèmes informatiques contre les dommages tels que le vol physique, les incendies, les pannes d'électricité, les défaillances des systèmes de télécommunications ou tout autre événement catastrophique, ainsi que contre les infractions à la sécurité interne et externe, les virus et autres problèmes perturbateurs. L'incapacité de ces systèmes de fonctionner efficacement, les problèmes liés à la maintenance, la modernisation ou la transition vers de nouvelles plateformes, l'expansion des systèmes de la société à mesure que la société croît ou une infraction à la sécurité de ces systèmes pourraient entraîner des interruptions ou des retards dans les activités de la société et les services offerts aux clients, et une réduction de l'efficacité de ses activités. Si les systèmes informatiques de la société font défaut et que les systèmes redondants ou les plans de reprise après sinistre ne sont pas adéquats pour remédier aux défaillances, ou si les assurances en matière d'interruption des activités de la société ne sont pas suffisantes pour compenser les pertes que la société pourrait subir, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur les produits et les profits de la société, et nuire à la réputation de sa marque et à ses activités. En outre, les mesures correctrices nécessaires pour régler ces problèmes pourraient nécessiter des investissements de capitaux importants et imprévus.

### *Propriété intellectuelle*

La capacité de la société de maintenir ou d'augmenter ses produits sera fonction de sa capacité de maintenir un « capital marques », y compris en utilisant les marques de commerce de la société. Si la société ne fait pas respecter ou maintenir ses droits de propriété intellectuelle, la société pourrait ne pas être en mesure de tirer profit de ses efforts visant à établir un capital marques. Toutes les marques de commerce déposées au Canada peuvent être contestées aux termes des dispositions de la *Loi sur les marques de commerce* (Canada), et si une des marques de la société est contestée avec succès, cela pourrait avoir des conséquences négatives importantes sur la société.

La société est propriétaire des marques de commerce de la société au Canada, et de celles utilisées dans les activités internationales de New York Fries. Cependant, elle pourrait ne pas être propriétaire de marques de commerce identiques ou similaires dans d'autres territoires. Des tiers peuvent utiliser ces marques de commerce dans des territoires situés hors du Canada d'une façon qui diminue leur valeur. Le cas échéant, la valeur des marques de commerce de la société pourrait en pâtir et les résultats d'exploitation de la société pourraient en subir le contrecoup. De même, la publicité négative ou des événements défavorables associés à la société, dans des territoires situés hors du Canada peuvent nuire à l'image et à la réputation de la société au Canada, ce qui pourrait avoir une incidence négative importante sur la société.

### *Poursuites*

De temps à autre, la société et les franchisés peuvent être parties à diverses réclamations en droit ou procédures réglementaires au Canada ou ailleurs dans le cours normal de leurs activités, y compris, notamment, faire l'objet de plaintes de la part de clients ou encore être visés par une procédure, ceux-ci pouvant alléguer qu'ils souffrent d'une intoxication alimentaire, qu'ils ont subi des blessures dans l'un ou l'autre des établissements ou qu'ils sont préoccupés par des questions ayant trait à la qualité des aliments, à la santé ou à l'exploitation. La société peut également faire l'objet de diverses autres réclamations dans le cours normal de ses activités, y compris des réclamations relativement à des blessures corporelles, des réclamations contractuelles, des recours collectifs, des réclamations de la part de franchisés (qui ont tendance à augmenter lorsque les franchisés font face à une baisse des ventes et de la rentabilité) et des réclamations invoquant une violation de droit concernant les lieux de travail et à des questions en matière d'emploi, de discrimination et autres questions. L'existence de telles réclamations contre la société ou les membres de son groupe, ses administrateurs ou ses dirigeants, pourrait avoir différents effets défavorables, y compris l'engagement de frais juridiques importants pour leur défense, même si ces réclamations sont sans fondement. La société pourrait également être désignée dans une poursuite intentée principalement contre un franchisé. Toute publicité négative découlant de telles allégations pourrait avoir une incidence défavorable importante sur le chiffre d'affaires ou les résultats d'exploitation des restaurants et ce, même si ces allégations sont sans fondement ou que la société ou un franchisé est tenu ou non responsable en définitive.

### *Réglementation*

La société et chacun des restaurants sont tenus d'obtenir diverses licences et sont assujettis à des lois et des règlements régissant leur entreprise, les normes du travail, les impôts et d'autres questions, y compris, notamment, les lois et les règlements régissant le contrôle des boissons alcoolisées, les lois concernant l'usage du tabac, les questions de santé et de sécurité et le service des incendies. Il est possible que de futurs changements apportés à la réglementation ou aux lois provinciales ou fédérales ou de droit commun applicables ou des changements apportés à leur application ou à leur interprétation réglementaire pourraient entraîner des changements au niveau des exigences légales ayant une incidence sur la société (y compris avec effet rétroactif). Tout changement aux lois auxquelles la société est assujettie, y compris, notamment, les changements au salaire minimum, au *Programme des travailleurs étrangers temporaires* du gouvernement fédéral canadien, aux règlements



concernant la présentation de l'information nutritionnelle dans les restaurants, pourrait avoir une incidence défavorable importante sur les activités générales de la société. En outre, les difficultés à obtenir les licences ou les approbations nécessaires, ou encore l'impossibilité de les obtenir, pourraient retarder ou empêcher l'aménagement d'un nouveau restaurant dans un secteur en particulier. Il est impossible de prévoir si des changements futurs seront apportés aux régimes réglementaires auxquels la société est assujettie ou l'incidence qu'auront de tels changements sur la société.

En tant que propriétaire ou exploitant de biens immobiliers, la société et ses franchisés sont assujettis aux règlements gouvernementaux locaux, provinciaux et fédéraux relativement à l'utilisation, à l'entreposage, à l'évacuation, à l'émission et à l'élimination des déchets et des matières dangereuses. La non-conformité aux lois en matière d'environnement pourrait entraîner l'imposition de lourdes amendes ou de restrictions des activités par des organismes gouvernementaux ou des tribunaux, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur l'exploitation de la société.

*Les assurances de la société pourraient ne pas fournir de protection suffisante*

La société est d'avis qu'elle dispose d'une assurance habituelle pour le type et la taille de l'entreprise qu'elle exploite. Toutefois, certains types de pertes que la société pourrait subir ne peuvent pas être assurés ou ne sont pas à son avis raisonnables à assurer d'un point de vue économique. De telles pertes pourraient avoir une incidence défavorable importante sur les activités et les résultats d'exploitation de la société.

*Cours de change*

La société est exposée au risque de change. La dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura un effet négatif sur le coût des denrées, les services et le matériel de TI, et autres biens importés des États-Unis, tandis qu'une appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura l'effet contraire. Les fluctuations du cours de change peuvent avoir une incidence importante sur les résultats d'exploitation de la société dans les périodes futures.

## **Mesures non conformes aux IFRS**

Dans le présent rapport de gestion, il est fait mention de certaines mesures non conformes aux IFRS. Ces mesures ne sont pas des mesures reconnues en vertu des IFRS, elles n'ont pas de sens normalisé prescrit par les IFRS et elles ne sauraient par conséquent se comparer à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Elles sont plutôt fournies en tant que supplément à ces mesures calculées selon les IFRS pour permettre de mieux comprendre les résultats d'exploitation de la société du point de vue de la direction. Par conséquent, ces mesures ne doivent pas être considérées isolément ou comme substitut pour l'analyse de l'information financière de la société présentée selon les IFRS. La société recourt à des mesures non conformes aux IFRS, dont le « chiffre d'affaires d'ensemble », la « croissance des VRC », le « BAIIA », le « BAIIA lié à l'exploitation », la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation » et la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble », le « bénéfice net ajusté », le « résultat de base par action ajusté » et le « résultat dilué par action ajusté », afin de fournir aux investisseurs des mesures additionnelles de sa performance sur le plan de l'exploitation, ce qui permet d'illustrer les tendances dans ses activités de base qui, autrement, pourraient ne pas être dégagées par les seules mesures financières conformes aux IFRS. Par ailleurs, la société estime que les analystes financiers, les investisseurs et autres parties intéressées s'appuient souvent sur des mesures non conformes aux IFRS pour évaluer les sociétés émettrices. La direction de Cara recourt aussi aux mesures non conformes aux IFRS afin de faciliter la comparaison de la performance sur le plan de l'exploitation d'une période à l'autre, d'établir des budgets d'exploitation annuels et de déterminer les composantes de la rémunération des membres de la direction.

Le « chiffre d'affaires d'ensemble » désigne les ventes réalisées auprès des clients des restaurants exploités par la société et des franchises, y compris les commandes pour emporter et les livraisons aux clients. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend les ventes provenant des restaurants établis et des nouveaux restaurants. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend aussi les ventes provenant de la division de transformation des aliments et de distribution. La direction est d'avis que le chiffre d'affaires d'ensemble fournit des renseignements utiles aux investisseurs à l'égard de la taille du réseau de restaurants de Cara, de la part de marché totale des marques de la société vendues dans les restaurants et les épiceries et de la performance financière globale de ses marques et de l'ensemble des propriétaires de restaurant, ce qui, en définitive, a une incidence sur la performance financière consolidée de Cara.

La « croissance du chiffre d'affaires d'ensemble » est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer le chiffre d'affaires d'ensemble sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent.

La « croissance des VRC » est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer les ventes des emplacements établis sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent. La croissance des VRC permet d'expliquer quelle proportion de la croissance des ventes peut être attribuée à la croissance des emplacements établis et celle qui peut être attribuée à l'apport net de nouveaux restaurants qui ont ouvert leurs portes. Cara définit la croissance des VRC comme le pourcentage d'augmentation ou de diminution du chiffre d'affaires au cours d'une période des restaurants ouverts depuis au moins 24 mois complets par rapport au chiffre d'affaires de ces restaurants au cours de la période correspondante de l'exercice précédent. La croissance des VRC de Cara ne tient pas compte de Original Joe's, car la transaction a été conclue le 28 novembre 2016, ni des restaurants Casey's puisque la société a amorcé un processus de réduction progressive de ses activités selon lequel les établissements seront convertis à d'autres marques de Cara ou seront fermés, ni du chiffre d'affaires attribuable aux activités internationales de 45 restaurants New York Fries et de 3 restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis. Pour le premier trimestre de 2016, la croissance des VRC ne tient pas compte du fait que le week-end de Pâques a eu lieu la dernière semaine du premier trimestre de 2016, comparativement à la première semaine du deuxième trimestre en 2015. Pour permettre la comparaison des résultats d'un trimestre à l'autre, les VRC pour le premier trimestre portent sur une période de 12 semaines comparée avec les mêmes 12 semaines en 2015 et les VRC pour le deuxième trimestre portent sur une période de 14 semaines en 2016 comparée avec les mêmes 14 semaines en 2015 de manière à tenir compte de l'incidence du week-end de Pâques.

Le « BAIIA » correspond au bénéfice net (à la perte nette) avant : i) les charges d'intérêts nettes et autres charges financières; ii) la perte (le profit) sur les instruments dérivés; iii) la radiation des frais de financement; iv) l'impôt sur le résultat; v) l'amortissement des immobilisations corporelles; et vi) l'amortissement des autres actifs.

Le « BAIIA lié à l'exploitation » correspond au bénéfice net (à la perte nette) avant : i) les charges d'intérêts nettes et autres charges financières; ii) le profit (la perte) sur les instruments dérivés; iii) la radiation des frais de financement; iv) l'impôt sur le résultat; v) l'amortissement des immobilisations corporelles; vi) l'amortissement des autres actifs; vii) la dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises; viii) les pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel; ix) les charges de restructuration; x) les frais de conversion; xi) (le profit net) la perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles; xii) la rémunération fondée sur des actions; xiii) les variations de la provision pour contrats déficitaires, xiv) l'amortissement des frais de location et des incitatifs à la location; xv) l'incidence sur les charges de l'ajustement de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition de St-Hubert au titre des stocks vendus au cours de la période; et xvi) les coûts de transaction liés aux acquisitions.

La « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation » s'entend du BAIIA lié à l'exploitation divisé par les produits bruts.

La « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble » s'entend de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation divisée par le chiffre d'affaires d'ensemble.

Le « bénéfice net ajusté » s'entend du bénéfice net majoré : i) de la charge d'impôt différé (reprise sur provision); ii) de l'amortissement sans effet sur la trésorerie des hausses de la juste valeur des stocks vendus au cours de la période découlant de l'acquisition de St-Hubert déterminé à la date d'acquisition; iii) des coûts de transaction non récurrents; et iv) des charges de dépréciation hors trésorerie.

Le « résultat de base par action ajusté » s'entend du bénéfice net ajusté divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Le « résultat dilué par action ajusté » s'entend du bénéfice net ajusté divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation et majoré de l'effet dilutif des options sur actions et des bons de souscription émis.

Le tableau ci-après présente le rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2016 25 déc. 2016 (non audité)	T3 – 2016 25 sept. 2016 (non audité)	T2 – 2016 26 juin 2016 (non audité)	T1 – 2016 27 mars 2016 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté</b>				
Bénéfice net.....	19,7 \$	14,9 \$	18,1 \$	14,3 \$
Impôt différé.....	5,5	4,3	6,5	5,7
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant d'une acquisition.....	0,3	2,5	–	–
Coûts de transaction.....	–	1,1	0,9	1,1
Charges de dépréciation.....	0,4	1,5	–	–
<b>Bénéfice net ajusté<sup>1)</sup>.....</b>	<b>25,9 \$</b>	<b>24,3 \$</b>	<b>25,5 \$</b>	<b>21,2 \$</b>

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2015 27 déc. 2015 (non audité)	T3 – 2015 27 sept. 2015 (non audité)	T2 – 2015 28 juin 2015 (non audité)	T1 – 2015 29 mars 2015 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté</b>				
Bénéfice net.....	58,3 \$	19,2 \$	15,9 \$	6,2 \$
Impôt différé.....	(37,0)	0,8	0,6	0,4
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant d'une acquisition.....	–	–	–	–
Coûts de transaction.....	0,4	0,2	–	0,2
Charges de dépréciation.....	(1,1)	–	–	–
<b>Bénéfice net ajusté<sup>1)</sup>.....</b>	<b>20,7 \$</b>	<b>20,2 \$</b>	<b>16,5 \$</b>	<b>6,9 \$</b>

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

Le tableau ci-après présente le rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2016 25 déc. 2016 (non audité)	T3 – 2016 25 sept. 2016 (non audité)	T2 – 2016 26 juin 2016 (non audité)	T1 – 2016 27 mars 2016 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA</b>				
Bénéfice net.....	19,7 \$	14,9 \$	18,1 \$	14,3 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	2,8	1,6	0,8	0,6
Impôt sur le résultat.....	10,6	5,8	6,8	5,8
Amortissement des immobilisations corporelles .....	10,1	6,6	5,5	4,9
Amortissement des autres actifs.....	1,6	1,5	0,7	1,2
<b>BAIIA <sup>1)</sup></b> .....	<b>44,9 \$</b>	<b>30,4 \$</b>	<b>31,9 \$</b>	<b>26,8 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation</b>				
Pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel.....	0,4	0,5	–	–
Charges de restructuration .....	0,6	0,1	(0,4)	(0,1)
Coûts de transaction .....	–	1,1	0,9	1,1
Frais de conversion .....	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
(Profit net) perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles.....	(2,6)	(0,1)	(0,2)	(0,9)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises .....	0,4	1,5	–	–
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant d'une acquisition.....	0,4	2,5	–	–
Rémunération fondée sur des actions .....	0,7	1,2	1,1	1,1
Variation de la provision pour contrats déficitaires.....	2,3	0,2	(0,2)	(0,1)
<b>BAIIA lié à l'exploitation <sup>1)</sup></b> .....	<b>46,7 \$</b>	<b>36,9 \$</b>	<b>32,8 \$</b>	<b>27,5 \$</b>

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2015 27 déc. 2015 (non audité)	T3 – 2015 27 sept. 2015 (non audité)	T2 – 2015 28 juin 2015 (non audité)	T1 – 2015 29 mars 2015 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA</b>				
Bénéfice net.....	58,3 \$	19,2 \$	15,9 \$	6,2 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	1,0	1,0	3,8	9,9
Impôt sur le résultat.....	(36,7)	0,5	1,1	1,5
Amortissement des immobilisations corporelles .....	5,1	4,9	4,7	4,7
Amortissement des autres actifs.....	1,5	1,3	1,1	1,1
<b>BAIIA <sup>1)</sup></b> .....	<b>29,2 \$</b>	<b>26,9 \$</b>	<b>26,6 \$</b>	<b>23,4 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation</b>				
Pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel.....	1,0	1,4	–	1,1
Charges de restructuration .....	0,3	(0,1)	0,4	(0,2)
Coûts de transaction .....	0,4	0,2	–	0,2
Frais de conversion .....	(0,4)	(0,5)	(0,4)	(0,5)
(Profit net) perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles.....	(0,4)	(0,6)	0,3	(0,6)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises .....	(1,1)	–	–	–
Rémunération fondée sur des actions .....	1,2	2,0	1,5	1,7
Variation de la provision pour contrats déficitaires.....	(0,6)	(0,2)	(0,2)	–
<b>BAIIA lié à l'exploitation <sup>1)</sup></b> .....	<b>29,6 \$</b>	<b>29,1 \$</b>	<b>28,4 \$</b>	<b>25,1 \$</b>

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

## Information prospective

Le présent rapport de gestion contient des énoncés qui pourraient être de nature prospective au sens de la législation canadienne sur les valeurs mobilières, et sont assujettis à des risques, des incertitudes et d'autres facteurs connus ou non qui peuvent faire en sorte que les résultats, rendement ou réalisations réels de la société ou de l'industrie, diffèrent considérablement de ceux exprimés ou sous-entendus par ces énoncés. Dans ce rapport de gestion, ces énoncés se reconnaissent à l'usage de termes comme « pouvoir », « s'attendre à », « estimer », « prévoir » et autres verbes ou expressions semblables. Ces énoncés expriment les attentes actuelles de la direction en ce qui a trait à des événements futurs et à la performance d'exploitation et ne sont valables qu'à la date du présent rapport de gestion. Ces énoncés de nature prospective font état de risques et d'incertitudes, notamment en ce qui concerne : a) la capacité de la société à maintenir sa rentabilité et à gérer sa croissance, notamment la croissance du chiffre d'affaires des VRC, la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, les augmentations du bénéfice net, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble et du bénéfice net ajusté, b) la concurrence dans le secteur d'activité de la société, c) l'état général de l'économie, d) l'intégration des acquisitions faites par la société, et e) le risque d'éventuelles poursuites judiciaires contre la société. Ces facteurs de risques et d'autres facteurs sont traités en détail à la rubrique « Facteurs de risque » de la notice annuelle de la société datée du 2 mars 2017. De nouveaux facteurs de risque peuvent survenir de temps à autre et il est impossible pour la direction de la société de prédire que tous ces facteurs de risque ou la portée d'un facteur ou de toute combinaison de facteurs puissent faire en sorte que les résultats, rendement ou réalisations réels de la société, diffèrent considérablement de ceux exprimés par ces énoncés prospectifs. Vu ces risques et incertitudes, l'investisseur devrait éviter de se fier indûment aux énoncés prospectifs et de les considérer comme une prédiction des résultats réels. Même si les énoncés prospectifs contenus dans le présent rapport de gestion sont fondés sur ce que la direction considère comme des hypothèses raisonnables, la société ne peut garantir à l'investisseur que les résultats réels correspondront aux énoncés prospectifs. Ces énoncés prospectifs sont formulés à la date du présent rapport de gestion.

## Risques et incertitudes

Le rendement financier de la société est assujéti à un certain nombre de facteurs ayant une incidence sur l'industrie alimentaire commerciale en général et les branches de la restauration à service complet et de la restauration à service limité en particulier. Le secteur canadien de la restauration est de nature hautement concurrentielle en matière de prix, de proposition de valeur, de service, d'emplacement et de qualité des aliments. Bon nombre de concurrents bien établis disposent de ressources financières et autres plus importantes que celles de la société. Au nombre des concurrents se trouvent des chaînes nationales et régionales ainsi que quantité de restaurants à propriétaire unique. Tout récemment, la concurrence s'est accrue dans le secteur des restaurants décontractés, à prix moyen et à service complet au sein duquel plusieurs des restaurants de la société exercent leurs activités. Certains concurrents de la société peuvent avoir des marques qui sont en exploitation depuis beaucoup plus longtemps que celles de la société et peuvent être mieux établis sur les marchés où sont situés ou peuvent être situés les restaurants de la société. Si la société n'est pas concurrentielle dans les branches du secteur canadien de la restauration où elle exerce ses activités, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Le secteur canadien de la restauration subit également l'influence des changements relatifs aux tendances démographiques, aux tendances liées à l'achalandage, ainsi qu'au type, au nombre et à la situation des restaurants concurrents. En outre, les facteurs comme l'inflation, l'augmentation des coûts des aliments, de la main-d'œuvre et des avantages sociaux ainsi que la disponibilité de gestionnaires chevronnés et d'employés à taux horaire expérimentés peuvent avoir un effet défavorable sur le secteur de la restauration en général et sur la société en particulier. Les changements relatifs aux préférences des consommateurs et aux habitudes de dépenses discrétionnaires de ceux-ci ainsi que les facteurs pouvant influencer sur la disponibilité de certains produits alimentaires pourraient forcer la société à modifier le contenu et le menu de ses restaurants, ce qui pourrait entraîner une baisse des produits. Même si la société était en mesure de faire concurrence à d'autres entreprises de restauration, elle pourrait devoir modifier un ou plusieurs de ses concepts pour s'adapter au goût des consommateurs et aux habitudes des clients de restaurant. Si la société modifie un concept de restaurant, elle peut perdre des clients supplémentaires, lesquels peuvent ne pas aimer le concept et le menu nouvellement adoptés, et elle peut ne pas être en mesure d'attirer suffisamment de nouveaux clients pour générer les produits nécessaires à la rentabilité du restaurant. De même, la société pourrait devoir affronter des concurrents différents ou additionnels à l'égard de la clientèle ciblée par le nouveau concept, et elle pourrait être incapable de soutenir leur concurrence. La réussite de la société repose également sur de nombreux autres facteurs pouvant influencer sur les habitudes de dépenses discrétionnaires des consommateurs, notamment la conjoncture économique en général, le revenu disponible du consommateur, la confiance de ce dernier et ses préoccupations concernant la sécurité alimentaire, l'origine génétique des produits alimentaires, les questions de santé publique et les questions connexes. Tout événement pouvant avoir une incidence défavorable sur ces facteurs pourrait nuire à l'achalandage ou imposer des limites pratiques sur l'établissement des prix, deux facteurs qui pourraient réduire les produits et le bénéfice d'exploitation, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la société.

Le lecteur est prié de se reporter à la notice annuelle de la société déposée sur SEDAR au [www.sedar.com](http://www.sedar.com) pour une liste plus exhaustive.